

# ULOGA POVRATNE VEZE U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

---

Vidović, Leonard

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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:145:466866>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-24**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Financijski menadžment

Leonard Vidović

**ULOGA POVROTNE VEZE  
U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Financijski menadžment

Leonard Vidović

**ULOGA POVROTNE VEZE  
U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI**

Završni rad

**Kolegij: Poslovno komuniciranje**

JMBAG: 0010222352

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

Mentor: prof.dr.sc Jerko Glavaš

Osijek, 2023.

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

Leonard Vidović

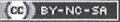
**THE ROLE OF FEEDBACK IN BUSINESS  
COMMUNICATION**

Final paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je Završni  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Leonard Vidović

**JMBAG:** 0010222352

**OIB:** 22861914001

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

**Naziv studija:** Prijediplomski sveučilišni studij

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

**Mentor/mentorica rada:** Prof.Dr.Sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, 2023. godine

Potpis Leonard Vidović

## Sažetak

Komunikacija je jedna od sastavnih komponenti kako privatnog tako i poslovnog života. Komunikacija podrazumijeva proces razmjenjivanja informacija putem verbalnog ili neverbalnog kanala, a može se odvijati formalnim ili neformalnim putem. Dobra komunikacija predstavlja uvjet uspješnog poslovanja poduzeća. Temeljni predmet ovog rada je povratna informacija, odnosno povratna veza. Povratna informacija predstavlja jednu specifičnu završnu komponentu procesa komunikacije koja je ujedno i njezin najvažniji čimbenik. Riječ je o informacijama koje su dane kao odgovor na poruku. Na ovaj način ukazuje se na jasnoću, razumijevanje i sam utjecaj komunikacije. Povratna veza unutar komunikacije ima vrlo važnu ulogu s obzirom da na ovaj način dolazi do detektiranja i ispravljanja grešaka, odnosno ukazivanja na pozitivne povratne veze koje su temelj uspješnosti same organizacije. Organizacije koje su uspješne su organizacije koje će iznimnu pažnju usmjeriti upravo prema području povratne veze stvarajući lojalno okruženje za svoje zaposlenike, gradeći odnose čime se daje osjećaj priznanja i uvažnosti. Na ovaj način ujedno dolazi i do povećanja radne motivacije što će u konačnici također pozitivno se odraziti na ukupno poslovanje organizacije. Dobra komunikacija i ostvarenje dobre povratne veze stvorit će efikasno okruženje unutar kojeg će pojedinci moći na kvalitetan način raditi i na taj način doprinijeti poslovanju organizacije.

Ključne riječi: povratna veza, komunikacija, poslovanje

## **Abstract**

Communication is one of the integral components of both private and business life. Communication implies the process of exchanging information through a verbal or non-verbal channel, and it can take place in a formal or informal way. Good communication is a condition for successful company operations. The fundamental subject of this work is feedback, or feedback. Feedback represents one specific final component of the communication process, which is also its most important factor. It is about the information that was given in response to the message. In this way, clarity, understanding and the very impact of communication are indicated. Feedback within communication plays a very important role, considering that in this way errors are detected and corrected, that is, pointing to positive feedback links that are the basis of the success of the organization itself. Organizations that are successful are organizations that will direct exceptional attention precisely to the area of feedback, creating a loyal environment for their employees, building relationships that give a sense of recognition and respect. In this way, at the same time, there is an increase in work motivation, which will ultimately also have a positive effect on the overall business of the organization. Good communication and the creation of a good feedback loop will create an efficient environment within which individuals will be able to work in a quality manner and thus contribute to the organization's business.

Keywords: feedback, communication, business

# Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Razumijevanje povratne veze u komunikaciji .....</b>	<b>3</b>
2.1. Definiranje povratne veze i njezin značaj u komunikaciji .....	3
2.2. Vrste povratne veze .....	6
<b>3. Funkcije i prednosti povratne veze.....</b>	<b>9</b>
3.1. Pобољшanje razumijevanja i shvaćanja .....	10
3.2. Olakšavanje suradnje i rješavanje problema .....	11
3.3. Izgradnja povjerenja i odnosa.....	12
<b>4. Izazovi i prepreke učinkovitim povratnim vezama .....</b>	<b>14</b>
4.1. Komunikacijske barijere.....	14
4.2. Dinamika snage .....	16
4.3. Kulturološke razlike .....	17
<b>5. Strategije za učinkovite povratne veze.....</b>	<b>19</b>
5.1. Jasnoća i specifičnost.....	19
5.2. Aktivno slušanje .....	20
5.3. Traženje pojašnjenja i razmišljanje o povratnim informacijama.....	23
<b>6. Rasprava .....</b>	<b>25</b>
<b>7. Zaključak .....</b>	<b>27</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>29</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>30</b>



## 1. Uvod

Uloga povratne veze u komunikaciji usmjerena je na istraživanje ključne uloge povratne veze u učinkovitoj međuljudskoj komunikaciji. Naime, povratna veza se odnosi na informacije dane kao odgovor na poruku čime se ukazuje na jasnoću, razumijevanje i utjecaj komunikacije. Temeljni cilj ovog rada je zapravo ispitati funkcije i prednosti povratne veze. Isto tako unutar rada raspravlja se o uobičajenim izazovima i preprekama učinkovitim povratnim vezama zajedno s strategijama za davanje i primanje povratnih veza. Istražuje se primjena povratne veze u različitim kontekstima kao što su radno mjesto, obrazovanje i međuljudski odnosi. Razumijevanjem i učinkovitim korištenjem povratnih veza pojedinci uvelike mogu poboljšati svoje komunikacijske vještine, potaknuti razumijevanje i izgraditi jače veze s drugima.

Pri izradi ovog rada upotrijebit će se sekundarni izvori podataka, tj. na temelju već postojeće literature koja obuhvaća područje komunikacije i ostvarenja povratne veze. Od metoda ističe se induktivna metoda na temelju koje se putem pojedinačnih činjenica, tj. spoznaja koje dopiru iz znanstvene literature vrši formiranje zaključaka. Što se tiče deduktivne metode, navedenom se vrši objašnjavanje već postojećih činjenica, no isto tako se ukazuje i na nove činjenice. Putem deduktivne metode je usmjerenost postavljena prema konkretnom predviđanju svih budućih događaja.

Putem analize izvršeno je prikupljanje podataka koji omogućuju samo područje uočavanja, otkrivanja te ujedno izučavanja potrebne znanstvene istine i to kako bi došlo do formiranja svih relevantnih zaključaka koji su potrebni unutar ovog rada. Što se tiče sinteze, navedenom se podaci povezuju u vrlo jasne misaone cjeline. Metodom generalizacije omogućuje se konkretno uopćavanje prikupljenih podataka pa sve do formiranja konkretnog pristupa prema problematici.

Rad se sastoji od sedam poglavlja. U uvodnom dijelu rada prikazani su predmet i cilj rada, struktura rada i metode istraživanja koje su korištene u samom radu. Drugo poglavlje odnosi se na razumijevanje povratne veze u komunikaciji. Unutar navedenog poglavlja usmjerenost je postavljena prema području definiranja povratne veze kao i njezina značaja u samoj komunikaciji. Unutar isto g poglavlja obrađuju se i vrste povratnih veza. Treće poglavlje odnosi se na funkcije i na prednosti povratne veze.

Unutar navedenog poglavlja prikazuje se poboljšanje razumijevanja i shvaćanja, olakšavanje suradnje i rješavanje problema te izgradnja povjerenja i odnosa. Četvrto poglavlje odnosi se na izazove i prepreke učinkovitim povratnim vezama. Unutar navedenog poglavlja usmjerenost je postavljena na komunikacijske barijere, dinamiku snage i kulturološke razlike. Peto poglavlje odnosi se na strategije za učinkovite povratne veze gdje se prikazuje jasnoća i specifičnost, aktivno slušanje i traženje pojašnjenja kao i razmišljanja o povratnim informacijama. Šesto poglavlje odnosi se na raspravu dok sedmo poglavlje je zaključak rada u kojem su izvedeni svi relevantni zaključci dobiveni na temelju rada.

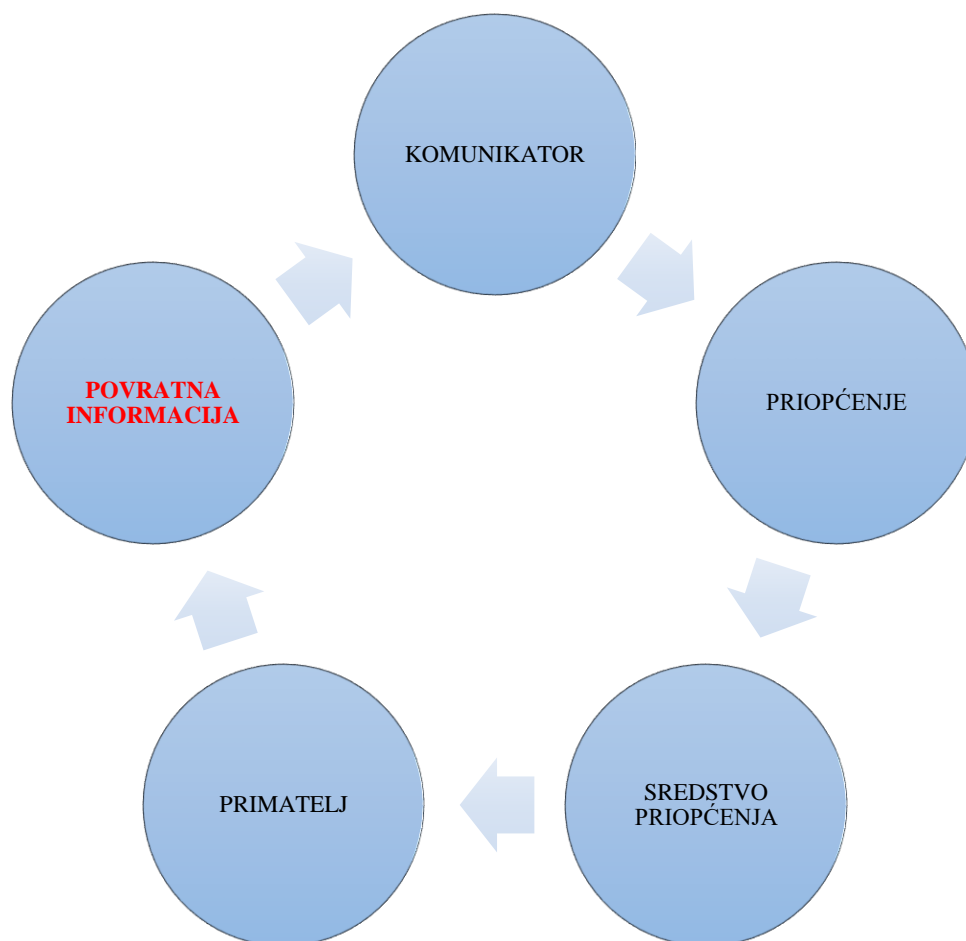
## **2. Razumijevanje povratne veze u komunikaciji**

Komunikacija je sastavni dio života pa stoga niti ne čudi kako je ista zapravo jedan temeljni dio poslovanja. Može se reći kako je komunikacija zapravo sveprisutna. Putem komunikacije se izvodi prenošenje poruka, razmjenjuju se informacije kao što se ujedno iste i obrađuju. Komunikacija je stoga izrazito bitan čimbenik i temelj rada svake organizacije i svakog pojedinog poslovanja (Fox, 2001). Komunikacija je proces na temelju kojeg dolazi do uspostave informacijske veze između sustava koji s jedne strane ima sposobnost primanja, odnosno obrađivanja pojedinih informacija (Jurković, 2012).

### **2.1. Definiranje povratne veze i njezin značaj u komunikaciji**

Proces komunikacije smatra se iznimno složenim. Razlog tome je što e u samom procesu komunikacije ostvaruju mogućnosti za slanje i s druge strane za primanje poruke. Vrlo je bitno poznavati ovaj cjelokupni proces i sam postupak kako bi došlo do izbjegavanja bilo kakvih potencijalnih grešaka. Proces komunikacije je proces koji se sastoji od ukupno pet elemenata, odnosno procesa. Riječ je o slijedećim (Skoko, 2004)

- Komunikator,
- Priopćenje,
- Sredstvo priopćenja,
- Primateelj i
- Povratna informacija.



Slika 1. Komunikacijski proces

Izvor: autor rada prema Skoko, 2004.

U navedenom procesu komunikator je osoba koja izjavljuje, odnosno osoba koja izvršava priopćavanje određenih informacija. U daljnjem procesu priopćavanja radi se zapravo o nekoj specifičnoj informaciji, tj. poruci koja se nastoji dalje prenijeti.

U tom slučaju primatelj je osoba ili pak skupina ljudi kojoj se na navedeni način nastoji nešto priopćiti. Ovdje se zapravo radi o onim osobama koje su informaciju primile. Na kraju procesa je povratna informacija, tj. *feedback*. Riječ je o stavci koja predstavlja određen učinak koji jedna poruka, tj. jedna informacija zapravo može prouzrokovati.

Povratna informacija, odnosno u daljnjem tekstu povratna veza predstavlja vezu između menadžera i zaposlenika koja se smatra ujedno najvažnijom pretpostavkom kako bi došlo do ostvarenja organizacijske izvrsnosti. Vrlo često se javljaju situacije u praksi kada dolazi do izostanka povratne veze ili se pak povratna veza ostvaruje na teži način. Veliku ulogu u navedenoj stavci ujedno imaju i karakteristike same osobe. Može se zaključiti kako zaposlenici više vole raditi s drugim zaposlenicima koji su im zapravo sličniji prema karakteru.

Ukoliko bi se sagledala podjela menadžera tada se ističe podjela na tri skupine (Postolov, 2008):

- Prva skupina je skupina menadžera koja nikako ne dozvoljava greške, nikakvo neznanje, odnosno riječ je o menadžerima koji ne vole slušati nikakve „loše“ vijesti, odnosno radi se o menadžerima s nultom tolerancijom.
- Drugu skupinu čine menadžeri koji su u potpunosti ravnodušni na bilo kakvo uspostavljenje *feedbacka* s onima koji su podređeni, tj. s onima koji kasno reagiraju na traženje bilo kakvih radnika, ili pak s druge strane njihov *feedback* ne zadovoljava potrebe za dvostrukom komunikacijom.
- Treću stavku čini grupa menadžera koji vole uspostaviti *feedback* sa svojim zaposlenicima. Ovaj tip komunikacije baziran je prije svega na povjerenju, točnosti i ujedno tolerantnosti. Na ovaj način zaposlenici poboljšavaju sve svoje performanse te menadžeri dobivaju točne informacije.

Isto tako potrebno je istaknuti kako je motivacija ta koja se smatra iznimno bitnim faktorom za izvršavanje radnih zadataka svih zaposlenih. Povratna informacija zaposlenima o svim njihovim sposobnostima i postignutim rezultatima na radnom mjestu smatraju se vrlo bitnim faktorom za motivaciju.

Vrlo je bitno istaknuti kako poznavanje postignutih vlastitih rezultata se smatra vrlo moćnim motivacijskim pristupom. Ova povratna veza o radu, tj. o konkretno ostvarenim rezultatima zaposlenima ima zapravo više funkcija (Buntak i sur., 2013).

Dobra povratna veza o radu i o ostvarenim rezultatima dovodi do porasta razine motivacije. Ukoliko je povratna veza dobra isto tako doći će i do porasta samopouzdanja. Kvalitetna povratna veza stvara potencijalne mogućnosti za profesionalni razvoj. Ona isto tako na detaljan način objašnjava sva očekivanja od zaposlenika i ujedno standarde radne uspješnosti. Kvalitetna povratna veza podržava prihvatljive i ujedno poželjne oblike ponašanja. Na ovaj način dolazi do uspostavljanja odnosa koji su otvoreni i koji kao takvi odišu konkretno povjerenjem. Ovako se omogućuje podrška i pomoć suradnicima. Isto tako potencijalno se ostvaruje učenje o načinu rada koji se smatra pravilnim i ujedno se osvrće na rad kao na nešto što se svakodnevno prati i cijeni (Buntak i sur., 2013).

Da bi povratna veza mogla ostvariti motivacijsko djelovanje takva povratna veza prije svega mora biti točna i objektivna. Isto tako ona mora biti pravodobna, korektna te usmjerena na ponašanje. Povratna veza mora se ostvariti na pozitivan način. ona mora biti javna, a ne negativna. Isto tako mora biti vjerodostojna, dosljedna, poticati na veće rezultate kao i na veće usmjeravanje (Buntak i sur., 2013).

## **2.2. Vrste povratne veze**

U nastavku će se konkretno usmjeriti prema vrstama povratnih veza (Race, 2001).

### **1. Povratne veze u pisanom ili tiskanom obliku**

Naime, kada se govori o povratnim vezama, tj. informacijama u pisanom ili tiskanom obliku, neovisno jesu li napisane izravno ili isporučene u nekom pisanom obliku, riječ je o povratnim informacijama kod kojih je učinak postojan.

Kao temeljne prednosti navedene povratne informacije prije svega su činjenice što je povratna informacija osobna, individualna te je na izravan način povezana s određenom stavkom. Što se tiče nedostataka ovakvog oblika povratnih informacija vrlo često se ističe kako rukom pisane povratne informacije mogu biti teško čitljive. Isto tako onda kada je kritična, rukom pisana povratna informacija zbog svoje autoritativnosti može biti prijeteća. Isto tako individualno pisanje je sporo i ujedno dugotrajno (Race, 2001).

## 2. Povratna informacija licem u lice

Povratna informacija licem u lice je informacija koja se pruža direktno. Povratna informacija licem u lice (bilo da se radi o pojedincima ili skupinama) sa sobom nosi dodatno objašnjenje koje dolazi govor tijela, izraz lica, ton glasa, naglasak i tako dalje. Prednosti navedenog oblika povratne veze je što može pružiti mnoštvo povratnih informacija. Povratna se informacija u ovom slučaju pojačava tonom glasa, izrazom lica, govorom tijela, odnosno naglašavanjem. Kao negativna stavka ističe se kako je moguće usredotočiti se na samo glavne povratne informacije, a ne na manje uobičajene povratne informacije (Race, 2001).

## 3. Elektronička povratna informacija

Raspon i raznolikost upotrebe elektroničkih povratnih informacija jedno je od područja s najbržim rastom. Elektronička povratna veza ima brojne prednosti. Naime, navedena može biti poslana u bilo koje vrijeme ili mjesto. Ujedno ovdje postoji mogućnost uređivanja povratne informacije prije nego li se ista u konačnici pošalje. Isto tako moguće je navedenu informaciju prilagoditi potrebama, snagama i slabostima primatelja. Od nedostataka se navodi ograničenost koja se odnosi na pristup umreženim računalima. Isto tako ovaj oblik povratnih informacija se ponekad ne shvaća ozbiljno kao one informacije koje su upućene licem u lice (Race, 2001).

Osim navedene podjele može se istaknuti i podjela vrata povratnih informacija koja se konkretno daju zaposlenicima i koje kao takve kasnije imaju izniman utjecaj na njihovo izvođenje. Kako bi zapravo menadžeri bili najučinkovitiji u segmentu pružanja povratnih informacija tumači se kako isti moraju razumjeti i više povratnih informacija, a radi se o slijedećim:

### 1. Negativne povratne veze

Kada je riječ o negativnim povratnim informacijama radi se o informacijama kojima se ukazuje na grešku u kontekstu poruke ili pak posla o kojem govori samo poboljšanje koje je moguće napraviti u radu.

Što se tiče negativne povratne informacije ona govori pošiljatelju konkretno o glavnim područjima gdje ga primatelj kao takav ne može razumjeti, odnosno gdje konkretno stvari je potrebno promijeniti. Negativne povratne informacije stoga donose promjenu koja je kao takva potrebna.

## 2. Pozitivne povratne informacije

Ukoliko je riječ o pozitivnim povratnim informacijama, radi se konkretno o povratnim informacijama koje se zapravo daju nakon što primatelj zapravo razumije što je potrebno učiniti i nakon što navedeno učini to se prikazuje ujedno i u njihovim rezultatima. Tumači se kako su povratne informacije lako pozitivne ukoliko sam primatelj u konačnici razumije poruku, tj. razumije što se od njih traži.



### 3. Funkcije i prednosti povratne veze

Kada se govori o funkcijama i o prednostima povratne veze u komunikaciji potrebno je istaknuti kako od samog početka kodiranja poruke sam primatelj implicitno postoji unutar komunikacijskog ponašanja. To bi ujedno značilo kako je pošiljatelj onaj koji formulira poruku i to prema svojoj konkretnoj percepciji potreba i ujedno očekivanja primatelja. S druge strane primatelj je onaj koji će na značajan način utjecati na sam oblik i na sam sadržaj poruke čime se pruža povratna informacija (Fox, 2011).

Jasno je do sada istaknuto kako je upravo komunikacija vrlo kompliciran proces unutar kojeg postoje pošiljatelj i s druge strane primatelj poruke. Vrlo često se isto tako može se čuti da ispravno nije ono što se kaže, nego zapravo ono što je rečeno iz navedenog. Iz toga slijedi kako reakcija primatelja poruke kao takva će proizaći iz njegove interpretacije dobivenog sadržaja koji se kao takav može vrlo razlikovati od same namjere pa sve do izrečene poruke samog pošiljatelja.

Ova stavka stoga ukazuje kako je vrlo bitno nužno provjeriti konkretnu usklađenost onoga što je poslano i onoga što je primljeno. Upravo ova stavka se postiže isključivo meta komunikacijom, tj. komunikacijom o samoj komunikaciji i isto tako komunikacijskim feedbackom, tj. procesom međusobne izmjene povratnih informacija koje kao takve mogu objasniti što se zapravo konkretno događa u međusobnoj komunikaciji (Brajša, 1996).

Smatra se kako je iznimno bitno razumjeti i isto tako i naučiti na koji način koristiti povratnu informaciju kao jednu od prednosti. Putem postizanja navedenog dolazi zapravo do unaprjeđenja komunikacijskih vještina samog pojedinca kako unutar poslovnog tako i unutar privatnog okruženja. U tom kontekstu upravo je povratna informacija ona koja će pružiti konkretno sliku o samom statusu poruke i ujedno uputu treba li konkretno pošiljatelj nastaviti s komunikacijom u navedenom smjeru ili je pak potrebno usmjeriti se na određenu prilagodbu.

Kao temeljne prednosti povratne veze u nastavku rada usmjerit će se prema:

1. poboljšanju razumijevanja i shvaćanja,
2. olakšavanju suradnje i rješavanju problema i
3. izgradnji povjerenja i odnosa.

O svakoj o navedenih prednosti istaknut će se najvažnije stavke.

### **3.1. Poboljšanje razumijevanja i shvaćanja**

Povratna veza će pomoći prilikom razumijevanja i shvaćanja same poruke koja se prenosi. U tom kontekstu komunikacija koja se odvija mora biti efektivna i efikasna. Što se tiče efikasnog slušanja poruke, znači znati primiti poruku, odnosno znati usmjeriti konkretnu pažnju na iznošenje poruke i ujedno provjeravati značenje onih riječi koje su izgovorene. Primatelj poruke stoga mora znati na koji način će strukturirati navedenu poruku, on je usmjeren prema traženju konkretnih objašnjenja te prema potrebi postavlja pitanja koja će mu pomoći prilikom shvaćanja određene poruke koja je poslana. To bi ujedno značilo kako je primatelj onaj koji kontinuirano traži, prima i ujedno daje povratne informacije (Brajša, 1996).

Što se tiče efikasne komunikacije naglašava se kako se ova komunikacija zapravo sastoji od vrlo jasnog izražavanja i od vrlo jasnog slanja informacija od strane samog pošiljatelja i s druge strane aktivnog slušanja onoga tko prima navedene informacije. Iz toga slijedi da čak niti najbolji komunikator ne može na učinkovit način komunicirati ukoliko druga strana nije spremna na slušanje.

Pružanje povratne veze naglašava kako je u komunikacijskom procesu sugovornik kojem je bila upućena informacija tu istu informaciju primio. Povratnom vezom se tumači kako je poruka koja je primljena zapravo razumljiva i kako je povratna informacija shvaćena. Ova stavka vrlo je bitna za poslovnu komunikaciju.

Na temelju kvalitetne povratne veze ostvaruje se povećanje razumijevanja i poboljšavanje shvaćanja onih informacija koje su se prenosile u samoj komunikaciji. Samim time na ovaj način dolazi do izbjegavanja potencijalnih komunikacijskih greški, odnosno potencijalnih komunikacijskih šumova.

Ujedno na ovaj način doprinosi se činjenici da se informacije koje su prenesene shvate na ispravan način te da informacija koja se prenosi ne bude neispravno zaprimljena s bilo kakvim nedoumicama. Za poslovanje navedeno se smatra vrlo bitnim s obzirom da svaka odluka koja se donosi je utemeljena na pruženim informacijama. Ukoliko te iste informacije nisu na pravilan način poslone tada organizacija cjelokupno trpi štetu. Svakako da ovdje postoji opasnost od materijalne štete koja je vrlo loša za poslovanje. Iz tog razloga je toliki naglasak na kvalitetu povratnih informacija. Upravo o njima ovisi budućnost samog poslovanja, a samim time i ostvarenje dobiti unutar poduzeća.

### **3.2. Olakšavanje suradnje i rješavanje problema**

Kvaliteta ljudskih odnosa i povezanost samih zaposlenika smatraju se vrlo bitnim za uspjeh svakog pojedinog poduzeća. Naime, kvalitetna komunikacija i kvalitetna povratna veza uvelike olakšava suradnju i omogućuje rješavanje problema. Povratna informacija smatra se vrlo bitnim segmentom olakšavanja suradnje. Primjerice, ukoliko se u komunikacijskom procesu prenosi određena informacija koja je svakako bitna za poslovanje, primatelj informacije odašilje povratnu informaciju je li konkretno shvatio ono što se želi ostvariti.

Na temelju navedenog uočava se zapravo kako povratna informacija i pružanje iste zapravo uvelike olakšava samu suradnju. Jednaka stavka je i kada je u pitanju rješavanje potencijalnih problema. Naime, prilikom rješavanja problema unutar jedne organizacije vrlo je bitno da sve informacije koje kolaju organizacijom budu na ispravan način prenesene, a isto tako na ispravan način primljene jer svaka buduća akcija koja će se provesti unutar organizacije je akcija koja će imati utjecaj na sam ishod poslovanja. U tom kontekstu pružanje povratne informacije vrlo je bitno prilikom rješavanja problema jer se informacije prenose i primaju na ispravan način, prenosi se njihov kontekst, a primatelj pruža povratni feedback o navedenoj stavci.

Povratna veza na taj način potencijalno rješava probleme i prije nego li oni nastanu. Naime, ukoliko je komunikacija u organizaciji dobro organizirana i ukoliko se pruža kvalitetna povratna informacija ujedno dolazi do izbjegavanja potencijalnih komunikacijskih šumova u komunikaciji koji mogu naštetiti samom poslovanju. Povratna veza stoga se mora pružati pri svakom komunikacijskom procesu i naglasak je upravo na navedenu i njezin značaj pri ostvarenju povoljnih stavki za samo poslovanje.

### **3.3. Izgradnja povjerenja i odnosa**

Povratna informacija u komunikacijskom procesu vrlo je bitna i u segmentu izgradnje povjerenja i međusobnih odnosa među zaposlenicima, ali isto tako i na relaciji između nadređenog i podređenih. Kada se govori o radnom okruženju unutar kojeg zaposlenici provode iznimno veliku većinu svog života, naglašava se kako navedeno prije svega ovisi o kvaliteti ljudskih odnosa, a samim time i o međusobnoj povezanosti pojedinaca na poslu.

Iz toga slijedi kako je zapravo zaposlenicima daleko ugodnije raditi unutar okruženja koje je okarakterizirano s kvalitetnim međuljudskim odnosima i kvalitetnoj komunikaciji unutar poduzeća. Isto tako zaposlenicima je ugodnije raditi kada su povezani s kolegama kako na poslu tako ujedno i izvan samog posla. Ukoliko socijalno radno okruženje nije zadovoljavajuće, jasno je kako je očekivati stvaranje stresa na poslu. Među zaposlenicima na taj način dolazi do nelojalnosti i problematike s ostvarenjem kvalitetne komunikacije. Zaposlenici tada nisu povezani s kolegama na poslu i samim time nema niti izgradnje kvalitetnih međuljudskih odnosa u poduzeću. Usljed loših međuljudskih odnosa dolazi do stvaranja osjećaja stresa i anksioznosti na radnom mjestu.

Ukoliko se zaposlenici s druge strane osjećaju dobro na poslu, osjećaju kako je njihov posao konkretno siguran te samim time ne moraju brinuti o svojoj vlastitoj budućnosti tada su ti isti zaposlenici daleko predaniji svom radnom mjestu i osjećaju lojalnosti unutar organizacije. Kako bi se stvorio osjećaj sigurnosti kod zaposlenika, samo poduzeće nužno mora vjerovati u politiku stvaranja dugoročnih odnosa sa svojim zaposlenicima.

Isključivo na ovaj način kod zaposlenika se stvara osjećaj organizacije. Zaposlenici na taj način osjećaju iznimnu povezanost s radnim mjestom i s kolegama pa samim time oni su spremniji na dijeljenje informacija i na želju da pomažu jedni drugima i samim time da ukažu na daleko veću razinu lojalnosti unutar poduzeća. Kao temeljne prednosti pri stvaranju povezanosti ističu se slijedeće (Mehta, 2010):

- Svi zaposlenici su zapravo ponosni što rade za svog poslodavca:

Ovo bi značilo kako zaposlenici imaju kvalitetno razvijenu vezu sa svojim poslodavcem i kako unutar organizacije vladaju kvalitetni međuljudski odnosi.

- Zaposlenici osiguravaju vrlo entuzijastične preporuke:

Zaposlenici imaju vrlo entuzijastične preporuke u vezi zaposlenja i radnog mjesta

- Nastoje stvoriti jedinstven i trajan odnos s poduzećem:

Zaposlenici nastoje se usmjeriti prema stvaranju jedinstvenog, a samim time i trajnog odnosa s poduzećem. To bi značilo ujedno kako zaposlenici teže kvalitetnim međuljudskim odnosima i ostvarenju kvalitetne komunikacije kako bi stvorili jedinstven odnos s poduzećem.

- Organizacija nastoji zadržati zaposlenike koji su najkvalitetniji:

Organizacija na jasan način prepoznaje kvalitetne zaposlenike i zna kako je ljudski kapital presudan za kvalitetno poslovanje. Samim time organizacija usmjerava potrebne resurse kako bi zadržala kvalitetan ljudski kapital.

Samo organizacije koje imaju kvalitetno radno okruženje u smislu povoljnih međuljudskih odnosa unutar poduzeća su organizacije koje će moći ostvariti kvalitetnu i učinkovitu komunikaciju unutar poduzeća. Vidljivo je stoga kako je područje komunikacije zapravo u iznimno uskoj vezi s međuljudskim odnosima i kako zapravo jednog bez drugog niti ne funkcionira.

## **4. Izazovi i prepreke učinkovitim povratnim vezama**

Izazovi i prepreke učinkovitim povratnim vezama zapravo uzrokuju nesporazumi u komunikaciji. Naime, već je u uvodnom dijelu rada istaknuto kako ljudi zapravo komuniciraju putem poruke, putem plasiranja informacije. Problematika leži u stavci što poruke mogu biti zapravo ponekad dvosmislene. Naime, svaka pojedina poruka se sastoji od jednog niza simbola. Ujedno se tumači kako osoba prilikom govorenja koristi određene riječi, geste, a ponekad se služi slikama kako bi se poruka mogla bolje pojasniti. Sumirano gledano vidljivo je kako prilikom komunikacije ljudi zapravo razmjenjuju i ujedno oblikuju velik broj informacija. Komunikacija u tom kontekstu može biti uspješna, odnosno neuspješna ukoliko dođe do određenog nesporazuma, odnosno do određenog neslaganja prilikom formiranja samog značenja.

### **4.1. Komunikacijske barijere**

Komunikacija predstavlja aktivnost unutar koje apsolutno svi sudionici utječu na sam ishod komunikacije. U tom kontekstu navodi se kako prepreke u komunikaciji mogu biti raznovrsne, odnosno one se mogu sistematizirati na primjerice:

- Fizičke prepreke u komunikaciji,
- Kulturološke barijere,
- Iskustvene prepreke,
- Motivacijske,
- Emocionalne,
- Percepcijske,
- Organizacijske,
- Tehničke i brojne druge prepreke.

Kada se govori o najčešćem uzroku sukoba unutar jedne organizacije govori se zapravo o slaboj komunikaciji. Naime, niti jedna skupina unutar same organizacije nije u mogućnosti opstati bez komunikacije. Kako bi stoga organizacija opstala komunikacija kao takva mora biti razumljiva što znači kako ista mora uključivati ujedno i prijenos i razumijevanje značenja. Onda kada menadžer ima ideju, neovisno koliko ta ideja bila velika, ona će postati beskorisnom ukoliko je drugi ne shvate i ukoliko je drugi ne razumiju (Robbins, 1995).

Konkretno, sukob nastaje u onom trenutku kada dva ili pak više sudionika se ne slažu u području ciljeva, želja kao i interesa. U tom segmentu sukobi se mogu dalje kategorizirati na sukobe interesa, tj. sukobe koji predstavljaju određeno natjecanje u svrhu da bi se zadovoljile vlastite potrebe i s druge strane sukob mišljenja koji kao takav predstavlja sukobljavanje stavova i uvjerenja.

Jasno je kako unutar svake organizacije postoji zapravo mnoštvo zaposlenika, tj. timova. Oni su svi karakterno različiti te stoga imaju i različite poglede na ciljeve općenito. Onda kada dođe do susreta različitih osobnosti i različitih ponašanja dolazi ujedno i do javljanja mogućnosti nerazumijevanja. Na taj način mogu se javiti prve trzavice, ali isto tako mogu se javiti i otvoreni sukobi. Ukoliko se sukob kao takav rješava putem svađa, promicanja vlastitih interesa, podmetanja ili takvih sličnih postupaka, jasno je kako će dovesti do raspada timova.

Ono što se smatra bitnim je da se sukobi riješe na učinkovit način i to kako isti ne bi postali uzrokom nekih drugih velikih problema u samom poslovanju. Temeljna posljedica naveenog svakako bi bilo nezadovoljstvo, ali ujedno i pad motivacije. Isto tako pojava loše komunikacije ujedno utječe i na sam pad učinkovitosti zaposlenika. Osim što se ova stavka smatra poprilično lošom za amu organizaciju, sukobi ponekad mogu dovesti i do pozitivnih stavki. Na taj način sukobi mogu uzrokovati poboljšanje kvalitete odluka koje se donose, mogu utjecati na područje kreativnosti i inovativnosti. Ujedno može doći i do povećanja interesa kao što je testiranje sposobnosti u pogledu rješavanja sukoba što će na taj način pridonijeti zapravo osobnom razvoju pojedinca. Sukob može negativno djelovati iz razloga što se može pojaviti povećanje ljutnje, povećanje nezadovoljstva, agresivnosti što će u konačnici jako negativno utjecati na rad u samom timu.

Najveći broj sukoba uzrokovan je prije svega različitim mišljenjima, sukobima u okviru interesa, osobnosti, komunikacije i strukturnih problema. Naglašava se kako su većinom različita mišljenja temeljni uzrok sukoba unutar organizacije. Samim time iznimno je bitno da su svi članovi organizacije zapravo spremni da saslušaju ujedno i druga mišljenja. Samim time ističe se kako su različita mišljenja sasvim normalna i kako su zapravo poželjna u radnom okruženju. Ipak, s druge strane upravo ta različita mišljenja predstavljaju svojevrstan izazov za menadžere. Prilikom sukoba nužno je stoga omogućiti svim članovima da konkretno iznesu svoje probleme, a isto tako vrlo je bitno da se osobni sukob nikada ne prikriva te da samim time se niti njihovo rješenje kao takvo ne odlaže.

Ukoliko je osobnost kao takva uzrok konflikta, tada se konflikt zapravo odnosi na emocije, a ne na sam problem. Ovi su konflikti stoga unutar okruženja vrlo česti. Što se tiče strategije prilikom rješavanja navedene vrste konflikta naglašava se kako iste nemaju uspjeha jer sukobljenim stranama zapravo nije niti stalo da riješe problem, nego im je primarni cilj da drugu stranu poraze. Upravo stoga ovakav tip konflikta potrebno je svesti na najmanju moguću razinu kako bi se zaposlenici međusobno uvažavali (Rijavec i Miljković, 2002).

#### **4.2. Dinamika snage**

U pogledu dinamike snage kao problematike u komunikaciji i pružanju povratne informacije naglašava se problem pružanja negativne povratne informacije. Primjerice, jasno je kako zaposlenici vrlo teško pružaju negativne povratne informacije nadređenom na radnom mjestu. Ova stavka prije svega javlja se iz određenog straha za radno mjesto i slično. Potrebno je istaknuti kako je čak i pružanje negativne povratne informacije vrlo bitno za poslovanje. U tom kontekstu nužno je usmjeriti se prema ostvarenju kvalitetnih međuljudskih odnosa kako bi se navedena problematika mogla svesti na minimum, odnosno kako bi se kvaliteta povratnih informacija ostvarila na što je moguće bolji način.



### 4.3. Kulturološke razlike

Prilikom komuniciranja vrlo je bitno istaknuti kako samo poznavanje kulture ujedno utječe na uspješnost dogovora. U komunikaciji s drugim kulturama stoga može doći do poteškoća u komunikaciji. U nastavku će se istaknuti samo neke od navedenih poteškoća do kojih je moguće doći. Jedna od poteškoća je problematika nepoznavanja osnovnih karakteristika kulture u kojoj živimo, odnosno nepoznavanje kulture osobe s kojom se provodi komunikacija. Kao primjer može se navesti način rukovanja ili pak gledanje u oči. Dok je u nekim kulturama gledanje u oči poželjno, u određenim kulturama smatra se nepoželjnim. Isto tako i tišina prilikom poslovnih sastanaka. U pojedinim kulturama naglašava se kako je tišina prilikom sastanka neugodna dok je u određenim kulturama tišina na poslovnom sastanku zapravo vrlo poželjna. Kao iduća stavka navodi se neugodnost prilikom komunikacije s drugom osobom koja je zapravo odrasla i koja živi u nekom drugom kulturološkom području. Isto tako vrlo često je moguće uočiti kako se zapravo prilikom razgovora s osobama iz nekih drugih kulturalnih područja pokušava razumjeti na temelju pristupa da osoba bude kao ona s kojom se komunicira. Ujedno u pojedinim kulturama neke stavke se smatraju poželjnim i prihvatljivim, odnosno normalnim dok s druge strane te iste stavke u nekoj od kultura se ne smatraju nikako poželjnim niti prihvatljivim. Još jedan od razloga problematike u pogledu kulturoloških razlika je i teška prilagodba u okviru života u drugoj kulturi. Isto tako tumači se kako su međuljudski odnosi vrlo kratki s osobama iz drugih kultura s obzirom da se smatraju vrlo teško održivim s obzirom da zapravo postoji daleko uvećan trud i daleko veća pažnja prilikom pokušaja razumijevanja drugih (Thomas i Inkson, 2011).

Iz navedenog slijedi kako je nužno usmjeriti se prema pokušaju rješavanja problematike kulturnih razlika. U navedenom segmentu navodi se čak nekoliko rješenja. Prvo rješenje je očekivanje da se drugi prilagode nama, tj. dolazi do korištenja tako zvanog stava „budi kao ja“. Vrlo velik broj ljudi smatra kako se zapravo nužno približiti zapravo zajedničkom obrascu pa samim time dolazi do oponašanja primjerice navika ljudi s područja Sjedinjenih Američkih Država. Drugo rješenje navodi se u razumijevanju kulturnih razlika. To bi značilo kako prije komunikacije sugovornici prikupljaju informacije o drugim kulturama koje su danas svakako vrlo lako dostupne. Samim time navedene se mogu iskoristiti u segmentu planiranja ponašanja osobe koja zapravo dolazi iz nekog drugog područja, tj. druge kulture.

U tom kontekstu vrlo bitnim se smatra da se odredi konkretan detaljan popis stvari koje bi mogle pomoći prilikom komunikacije s osobom koja dolazi iz druge kulture. Ovaj popis bi tako trebao sadržavati određene kulturne običaje pojedine zemlje, postupke koji se kao takvi smatraju prihvatljivima kao i postupke koji se smatraju uvredljivima kako bi se isti izbjegli. Kao vrlo bitna stavka svakako navodi se i razvijanje kulturne inteligencije (Thomas i Inkson, 2011).

## 5. Strategije za učinkovite povratne veze

U nastavku će se usmjeriti prema strategijama za stvaranje što učinkovitije povratne veze. Konkretno usmjerit će se prema slijedećim strategijama:

- Jasnoća i specifičnost,
- Aktivno slušanje i
- Traženje pojašnjenja i razmišljanje o povratnim informacijama.

O svakoj od navedenih strategija slijedi detaljan prikaz u nastavku rada.

### 5.1. Jasnoća i specifičnost

Kako bi organizacija mogla opstati i kako bi osigurala dugoročnu, ali s druge strane i kratkoročnu uspješnost, nužno je usmjeriti se prema sustavu vrednovanja rada i sustavu ocjenjivanja radne uspješnost. S obzirom da se upravo čovjek nalazi u samom središtu svih društvenih procesa unutar organizacije jasno je stoga kako i sam proces upravljanja ljudskim resursima je vrlo značajan. Ovdje je nužno voditi računa o motiviranju kao sredstvu kojim se može dovesti do kreacije konkurentske prednosti i ujedno samim time i povećanja vrijednosti poduzeća. One organizacije koje ne vode brigu o motivaciji svojih zaposlenika i samom sustavu radne uspješnosti, jasno je kako prevladava vrlo loša radna klima, a ujedno time i manjak povjerenja i odgovornosti. Sve posljedično dovodi do sporijeg rasta, a može se reći do čak i stagnacije samog poslovanja. u tom cijelom poslovanju iznimno je bitan proces davanja povratne veze (Buntak i sur., 2013).

Kako bi on bio uspješan svakako da nije dovoljno samo dati tu povratnu informaciju zaposlenicima bez nekog konkretnog plana i bez programa, tj. bez definiranih ciljeva i bez definirane svrhe. Kako bi proces davanja povratne informacije bio uspješan nužno je prije svega osigurati kulturu davanja same povratne veze, uključiti poslovne i osobne ciljeve zaposlenike, osigurati laku dostupnost svih povratnih veza u sklopu komunikacijskog mehanizma, dati povratne veze zaposlenicima unutar češćih intervala kao i osigurati kvalitetnu edukaciju menadžera i svih nadređenih o samim tehnikama za davanje povratne veze (Kaymaz, 2011).

## 5.2. Aktivno slušanje

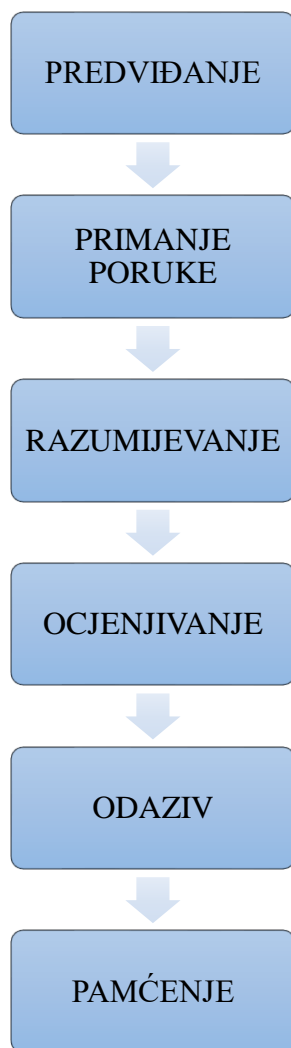
Jedna od strategija kako bi se ostvarila učinkovita povratna veza svakako je aktivno slušanje. U toku dana svaka osoba dobiva vrlo velik broj informacija. Komunikacija se provodi s obitelji, prijateljima, na poslu s kolegama, nadređenima, dobavljačima i ostalima. Postavlja se pitanje koliko konkretno osoba pažnje usmjerava prema navedenima, odnosno prema sadržajima koji su joj upućeni.

Naime, vrlo često se čak i glumi da se sluša neka osoba dok je s druge strane mozak fokusiran zapravo na sasvim drugu tematiku ili pak na planiranje nekih drugih sadržaja. Na ovaj način stoga dolazi zapravo do propuštanja iznimno bitnih informacija koje sugovornik šalje. Važno je istaknuti kako se upravo boljim slušanjem može primiti daleko veći broj informacija pa samim time nužno je razvijati i više koristiti područje aktivnog slušanja.

Kada se govori o aktivnom slušanju tada se govori o aktivnosti unutar koje je primatelj taj koji prima više informacija, odnosno on je taj koji na svjestan način nastoji slušati i razumjeti pošiljatelja i to kako bi mogao dobiti u potpunosti točne informacije. Aktivno slušanje se stoga naziva aktivnim jer slušatelj je onaj koji ima specifične odgovornosti. Slušatelj stoga neće na pasivan način upijati ono što mu se kaže. Aktivno slušanje je slušanje koje pokušava zabilježiti konkretno činjenice i pojedine osjećaje koje je slušatelj čuo i s druge strane nastoji pomoći govorniku da isti riješi svoje probleme upravo slušanjem. Putem aktivnog slušanja dolazi do identificiranja potreba samog sugovornika i ujedno do osiguranja provjere autentičnosti i objektivnosti sadržaja s druge strane (Brajša, 1996).

Isto tako valja istaknuti kako je zapravo slušanje izraz poštovanja. Na ovaj način osoba zapravo obećava kako će razumjeti i kako će ujedno suosjećati s drugima. U tom kontekstu osobe na dobrovoljan način ignoriraju svoje vlastite interese, svoje vlastite potrebe i svoje predrasude kako bi odnos s primjerice poslovnim partnerima promatrali iz njihove perspektive. Slušanje je samim time izraz poštovanja prema onome s kime se vodi komunikacija. Na ovaj način se daje do znanja da se želi čuti mišljenje o nekoj stvari, sugovornikove osjećaje i potrebe (McKay i sur., 1997).

Proces slušanja je proces koji će rezultira uspješnom komunikacijom, a odvija se konkretno u šest temeljnih faza koje su prikazane na slijedećem slikovnom prikazu (Stanton, 2004).



Slika 2. Proces slušanja

Izvor: autor rada prema Stanton, 2004.

Faza predviđanja predstavlja fazu koja se opisuje konkretno kao pokušaj predviđanja neke poruke koju pošiljalatelj kao takav ima namjeru uputiti. Konkretna kvaliteta predviđanja u ovisnosti je od međusobnih odnosa ili pak o samom poznavanju neke konkretne situacije.

Faza koja se odnosi na primanje poruke je gaza u kojoj se tumači da sve dok netko ne čuje poruku i ujedno ju razumije, tada nema konkretno komunikacije. Ono što vlada je zapravo buka. Samo primanje poruke stoga predstavlja registriranje zvuka i to uz proces točnog identificiranja i točne interpretacije određenih zvukova i to u obliku riječi.

Iz ovog slijedi kako zvukovi zapravo nemaju neko značenje sve dok se ti isti zvukovi ne postave u neki određeni kontekst. Slušanje je stoga vrlo aktivan proces koji gradi značenje kako iz verbalnih tako ujedno i iz neverbalnih poruka.

Faza razumijevanja predstavlja posebnu fazu slušanja tijekom koje je slušatelj onaj koji će odrediti konkretan kontekst i konkretno značenje samih riječi koje se čuju. Samo određenje konteksta, a ujedno i značenja svake pojedinačne riječi smatra se vrlo bitnim u segmentu razumijevanja neke rečenice. Upravo je razumijevanje onoga što je primljeno iznimno bitno za prikupljanje informacija. Što se tiče postavljanja pitanja, ono može zapravo pomoći slušatelju da isti bilje razumije govornikovu poruku ili pak glavnu poantu onoga što je rečeno.

Još jedna od faza je i faza ocjenjivanja. Riječ je zapravo o fazi slušanja prilikom koje slušatelj je taj koji će na kritički način procijeniti samu informaciju koja je primljena od strane govornika. Prilikom ocjenjivanja slušatelj je taj koji će utvrditi konkretno jesu li sve informacije koje je čuo, odnosno razumio od strane govornika na dobar način konstruirane ili su pak neorganizirane, pristrane ili pak nepristrane, jesu li navedene informacije istinite ili su lažne, jesu li informacije značajne ili su pak beznačajne. Isto tako u fazi ocjenjivanja utvrđuje se konkretno kako i zašto je sam govornik došao i prenio poruku.

Slijedi faza odaziva, a radi se o fazi unutar koje slušatelj pruža konkretno određene verbalne ili pak neverbalne reakcije na ono što čuje. Pošiljalatelj na ovaj način traži odgovore od strane primatelja kako bi mogao utvrditi je li se poslana poruka razumjela ili se razmatra. Onda kada primatelj usmeno odgovori na ono što čuje tada dolazi do mijenjanja uloga. Na temelju samog odgovora primatelja jasno je kako pošiljalatelj može konkretno odabrati hoće li se on prilagoditi ili će pak nastaviti s isporučivanjem svoje poruke.

Posljednja faza je faza pamćenja. Unutar navedenog procesa slušanja zapravo dolazi do faze pamćenja dok je primatelj onaj koji kategorizira i koji ujedno zadržava sve one podatke koje je prikupio od strane pošiljatelja za neki budući pristup. Pamćenje na ovaj način omogućuje osobi da snimi podatke o ljudima, o pojedinim predmetima i pojedinim događajima za neko kasnije prisjećanje.

### **5.3. Traženje pojašnjenja i razmišljanje o povratnim informacijama**

Naglašava se kako bi sam proces davanja tako zvane povratne informacije bio zapravo uspješan, ne smatra se dovoljnim isključivo dati povratnu vezu, odnosno povratnu informaciju zaposlenicima, nego je ujedno potrebno tražiti pojašnjenje, tj. razmišljati o povratnim informacijama. To bi značilo kako bez jasno definiranog cilja i svrhe, odnosno bez jasnog plana i programa nema niti kvalitetne komunikacije. Kako bi sam proces pružanja povratne informacije se mogao smatrati uspješnim prije svega nužno je pružiti osiguranje davanja kvalitetne povratne veze. U tom segmentu nužno je uključiti kako poslovne tako ujedno i osobne ciljeve samih zaposlenika prilikom oblikovanja samog plana povratne veze.

Potrebno je osigurati ujedno i dostupnost povratnih veza u okviru cjelokupnog komunikacijskog mehanizma samog poduzeća. Nužno je pružati kvalitetne povratne veze zaposlenicima i to u što češćim intervalima i to za vrijeme vrlo intenzivnih promjena. Ovu stavku moguće je ostvariti uz pomoć kvalitetne edukacije menadžera i drugih nadređenih o konkretnim tehnikama koje se odnose na davanje povratnih informacija. Kako bi se stoga mogao ostvariti jedan učinkovit sustav za poslovanje jedne organizacije nužno je u središte pozornosti postaviti važnost u pogledu upravljanja svim ljudskim resursima. Ova stavka mora biti ostvarena na kvalitetan i na pravovremen način. Temelj poslovanja stoga leži u krugu smanjenja troškova dok se s druge strane nastoji usmjeriti prema povećanju radne učinkovitosti i radne fleksibilnosti samog poduzeća. Ove stavke postižu se putem implementiranja inovacija, kreativnih rješenja i drugih ideja. U cijelom to procesu nužno je ostvariti kvalitetnu komunikaciju kako bi se izbjeglo bilo kakvo nezadovoljstvo na radnom mjestu, stres ili frustracija (Kaymaz, 2011).

U cjelokupnom procesu ukoliko su svi zaposlenici usmjereni prema potražnji za objašnjenjem i razmišljaju o povratnim informacijama jasno je kako sukladno tome dolazi do smanjenja potencijalnih komunikacijskih problema. Upravo na taj način dolazi i do smanjenja potencijalnih problema za samo poduzeće što je u konačnici i cilj ostvariti.



## 6. Rasprava

Povratna informacija se može definirati kao proces u kojem se vraća izlaz akcije. U osnovi, povratna informacija je promatranje odgovora primatelja drugim riječima možemo reći da ono što je primatelj razumio iz poruke ili dostavljene informacije njemu i ova se poruka šalje natrag pošiljatelju. Povratna informacija nisu samo odgovaranje na ono što se razumjelo iz konteksta, već je i davanje nove ideje o tome pošiljatelju. Također pomaže da se stvari isprave ako krenu po zlu. Dakle, povratna informacija se može vidjeti kao osnovni lanac zapovijedanja, bez odgovarajuće povratne informacije komunikacija je nepotpuna i ne može ići naprijed jer će i pošiljatelj i primatelj će misliti na nešto drugo.

Povratna informacija je doista važan proces jer provodi učinkovitu komunikaciju između pošiljatelja i primatelja. Povratna informacija je vrijedna informacija koja se koristi za donošenje važnih odluka. Ujedno na taj način uviđa se i važnost povratnih informacija u poslovnom svijetu. U nastavku će se navesti zašto su povratne informacije zapravo toliko važne kao sumirano gledanje na temelju rada:

### 1. Povratne informacije uvijek postoje:

Povratne informacije su oko nas cijelo vrijeme. Svaki put kada razgovaramo s osobom, zaposlenikom, kupcem, dobavljačem itd., mi komuniciramo povratne informacije. U stvarnosti jest nemoguće ne dati povratnu informaciju.

### 2. Povratna informacija je učinkovito slušanje:

Bilo da se povratne informacije daju usmeno ili putem ankete za povratne informacije, osoba koja daje povratne informacije mora znati da su shvaćene (ili primljene) i trebaju znati da njihove povratne informacije imaju određenu vrijednost. Prilikom primjerice provođenja ankete uvijek se pojašnjava zašto su povratne informacije ispitanika važne i kako će se njihove povratne informacije koristiti.

### 3. Povratne informacije mogu motivirati:

Traženje povratnih informacija zapravo može motivirati zaposlenike da bolje rade. Zaposlenici se vole osjećati cijenjenima i cijene kada se od njih traži da pruže povratne informacije koje mogu pomoći u formuliranju poslovnih odluka.

### 4. Povratne informacije mogu poboljšati izvedbu:

Povratna informacija se često pogrešno tumači kao kritika. U činjenici, ono što se smatra negativnom kritikom zapravo je konstruktivna kritika i jest najbolji pronalazak povratnih informacija koje mogu pomoći u formuliranju boljih odluka za poboljšanje i povećanje učinka.

### 5. Povratna informacija je alat za kontinuirano učenje:

Povratne informacije su vrlo važne u cijeloj organizaciji kako bi ostali usklađeni s ciljevima, strategijama, razvijanjem proizvoda i poboljšanjem usluga, poboljšanjem odnosa i mnogo više. Kontinuirano učenje je ključ za poboljšanje.

## 7. Zaključak

Komunikacija je glavni izvor interakcije među ljudima putem koje oni dijele svoje misli jedna s drugom. Ta komunikacija može biti verbalna, neverbalna ili putem korištenje znakovnog jezika. Sredstvima komunikacije možemo izraziti svoje misli, a povratna informacija igra glavnu ulogu jer je to glavna stavka kojom se prikazuje da se razumije ono što se prenosi. Dobra komunikacija predstavlja uvjet uspješnog poslovanja poduzeća.

Temeljni predmet ovog rada bila je upravo povratna informacija, odnosno povratna veza. Povratna informacija predstavlja jednu specifičnu završnu komponentu procesa komunikacije koja je ujedno i njezin najvažniji čimbenik. Riječ je o informacijama koje su dane kao odgovor na poruku. Dakle, povratna informacija razvija razumijevanje između dviju strana i dovodi ih do točke u kojoj stranke mogu dovesti do dobre odluke koja je ispravna.

Povratna veza u komunikacijom procesu ima izniman značaj. Naime, povratna veza predstavlja sastavni dio komunikacijskog procesa gdje se tumači je li prenesena informacija na pravilan način prenesena, odnosno je li na ispravan način informacija primljena. Povratna veza u komunikaciji stoga nosi brojne prednosti za sam komunikacijski proces unutar jedne organizacije. Prije svega pružanje povratne veze u komunikaciji omogućuje poboljšanje razumijevanja i shvaćanja.

Zahvaljujući povratnoj vezi tumači se kako je pojedina informacija na dobar način shvaćena. Isto tako povratna veza omogućuje olakšavanje suradnje i rješavanje potencijalnih problema unutar organizacije. Ujedno je bitna i u segmentu ostvarenja povjerenja i dobrih međuljudskih odnosa unutar organizacije. Postoje ipak i određeni izazovi, tj. prepreke u segmentu učinkovitih povratnih veza. Prije svega ovdje se mogu navesti komunikacijske barijere koje se mogu javiti u svakom komunikacijskom kanalu. Tu su ujedno i kulturološke razlike koje mogu izazvati probleme u komunikaciji gdje se u jednoj kulturi pojedine stavke smatraju poželjnima dok u drugoj nepoželjnima. Povratna informacija se smatra ujedno najvažnijom pretpostavkom kako bi došlo do ostvarenja organizacijske izvrsnosti. Vrlo često se javljaju situacije u praksi kada dolazi do izostanka povratne veze ili se pak povratna veza ostvaruje na teži način.

Preporuka je da se organizacije pridržavaju strategija za ostvarenje učinkovite povratne veze. Prije svega informacije koje se prenose moraju biti jasne i specifične pa samim time i povratna veza mora biti takva. Vrlo je bitno na aktivan način slušati sugovornika s obzirom da na taj način se omogućuje kvalitetno primanje povratne veze. Ukoliko je nešto nejasno nužno je tražiti pojašnjenje i razmišljati o primljenim povratnim informacijama.

## Literatura

1. Brajša, P. (1996). Umijeće razgovora. Pula: C.A.S.H.
2. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik, 7(1): 213-219.
3. Fox, R. (2001). Poslovna komunikacija. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
4. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues. 25(2): 387-399.
5. Kaymaz, K. (2011). Performance Feedback: Individual Based Reflections and the Effect on Motivation. Business and Economic Journal, 2(4)
6. Mehta, S. (2010). Employee Loyalty towards Organization - A study of Academician. International Journal of Business Management and Economic Research, 1(1)
7. Miljković, D. Rijavec M. (2002). Komuniciranje u organizaciji. Zagreb: IEP d.o.o.
8. Postolov, K. (2008). Poslovna izvrsnost: Uloga zaposlenika u ostvarivanju organizacijske izvrsnosti. Pregledni rad
9. Race, P. (2001). Using Feedback to Help Students Learn. New York: Higher Education Academy.
10. Robbins, P. S., Judge, A. T. (2009). Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Zagreb: Mate d.o.o.
11. Skoko, B. (2004). Odnosi s javnošću kao doprinos demokratizaciji i profesionalizaciji procesa javnog komuniciranja. Politička misao: časopis za politologiju. 41(1): 92-101.
12. Stanton, N. (2004). Mastering Communication. PalaGave master series
13. Thomas, D.C., Inkson, K. (2011). Kulturna inteligencija: Živeti i raditi globalno. Beograd: Clio

## **Popis slika**

Slika 1. Komunikacijski proces.....	4
Slika 2. Proces slušanja .....	21