

# Komunikacijske vještine lidera

---

**Bertić, Matea**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:883437>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-16**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij (*Smjer menadžment*)

Matea Bertić

## **KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE LIDERA**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij (*Smjer menadžment*)

Matea Bertić

## **KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE LIDERA**

Diplomski rad

**Kolegij: Liderstvo**

JMBAG: 0010225279

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

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study (Management)

Matea Bertić


## **LEADERS' COMMUNICATION SKILLS**

Graduate paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (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:** Matea Bertić

**JMBAG:** 0010225279

**OIB:** 82753021397

**e-mail za kontakt:** matea.bertic1997@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij, Poslovna ekonomija: smjer Menadžment

**Naslov rada:** Komunikacijske vještine lidera

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

U Osijeku, 27. 06. 2024. godine

Potpis Matea Bertić

## **Komunikacijske vještine lidera**

### **SAŽETAK**

Cilj ovog rada je istražiti ključne aspekte komunikacije koje lideri trebaju posjedovati kako bi uspješno vodili tim ili organizaciju. Komunikacija je temelj efikasnog liderstva, ključna je za postizanje ciljeva organizacije, jačanje timskog duha i unaprjeđenje poslovnih rezultata. Rad analizira različite dimenzije komunikacijskih vještina, kao što su interpersonalna, poslovna i grupna komunikacija te njihov utjecaj kada se govori o upravljanju konfliktima, motivaciji zaposlenika i stvaranju pozitivnog radnog okruženja. Rad obuhvaća pregled relevantne literature iz područja komunikacijske teorije i same prakse, kao i primjenu empirijskih istraživanja kako bi se bolje razumjele uloge komunikacije u liderstvu. Cilj istraživanja prikazati koliko su komunikacijske vještine važne za lidera odnosno koliko sljedbenici smatraju da je važno da lideri imaju dobro razvijene komunikacijske vještine.

**Ključne riječi:** lider, komunikacija, vještine, vodstvo

## **Leaders' communication skills**

### **ABSTRACT**

The aim of this paper is to explore key aspects of communication that leaders need to have in order to successfully lead a team or organization. Communication is the foundation of an efficient leadership, it is key to achieving the organisation's goals, strengthening the team spirit and improving business results. The paper analyses different dimensions of communication skills, such as interpersonal, business and group communication and their impact when it comes to conflict management, employee motivation and creating a positive working environment. The paper includes an overview of relevant literature in the field of communication theory and practice itself, as well as the use of empirical research to better understand the roles of communication in leadership. The aim of the research is to show how important communication skills are for the leader or how important it is for the leaders to have well-developed communication skills.

**Key words:** leader, communication, skills, leadership

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
2. Metodologija rada .....	2
2.1. Predmet istraživanja.....	2
2.2. Metode istraživanja .....	2
2.3. Ciljevi istraživanja .....	2
3. Komunikacija .....	3
3.1. Interpersonalna komunikacija.....	4
3.2. Poslovna komunikacija .....	5
3.3. Komunikacijski proces.....	7
4. Liderske vještine .....	11
4.1. Osobne vještine.....	11
4.1.1. Opće vještine .....	11
4.1.2. Vještine upravljanja vremenom.....	12
4.1.3. Umijeće delegiranja .....	12
4.2. Interpersonalne vještine.....	14
4.3. Komunikacijske vještine .....	15
4.3.1. Vještine interpersonalne komunikacije .....	16
4.3.2. Vještina prezentiranja .....	16
4.3.3. Vještina pregovaranja .....	17
4.4. Grupne vještine .....	17
4.5. Vještine upravljanja konfliktom .....	19
5. Komunikacija izvan organizacije .....	23
6. Interna menadžerska komunikacija .....	25
6.1. Nedovoljna komunikacija i pretjerana umreženost.....	26
6.2. Pобоljšanje komunikacije.....	27
7. Vodstvo i komunikacija.....	29
7.1. Stilovi komunikacije .....	29
7.2. Komunikativno vodstvo .....	31
7.3. Učinkovito vodstvo.....	33
7.4. Utjecaj komunikacijskih vještina i stila vodstva na učinak organizacije .....	34
8. Istraživanje stavova o važnosti komunikacijskih vještina lidera .....	36
8.1. Istraživanje stavova sa strane lidera.....	36
8.2. Anketa .....	37
8.3. Rezultati istraživanja .....	37



8.4. Rasprava .....	42
9. Zaključak .....	44
LITERATURA .....	45
Popis slika i grafikona .....	48

## 1. UVOD

Komunikacijske vještine ključna su komponenta uspješnog liderstva. Lideri moraju imati sposobnost da jasno prenose svoje vizije, ciljeve i očekivanja kako bi mogli usmjeriti i motivirati svoje timove. Dobre komunikacijske vještine liderima omogućuju da izgrade povjerenje, potaknu suradnju te da rješavaju konflikte unutar organizacije.

Neverbalna komunikacija također igra važnu ulogu. Gestikulacija, držanje, kontakt očima i izrazi lica mogu značajno ojačati verbalne poruke i stvoriti povjerenje. Ton, intonacija i brzina govora dodatno utječu na način na koji će poruka biti percipirana.

Emocionalna inteligencija je još jedan od važnih aspekata kada se radi o komunikacijskog vještini lidera. Prepoznavanje i upravljanje vlastitim emocijama, kao i reagiranje i razumijevanje emocija drugih, pomaže u izgradnji boljih međuljudskih odnosa i učinkovitim rješavanju konflikta.

Na kraju, prilagodljivost je također ključna stavka za učinkovitu komunikaciju. Lideri moraju biti spremni prilagoditi svoj stil komuniciranja različitim situacijama i različitim članovima tima. Različiti ljudi imaju različite stavove učenja i komunikacije, stoga je važno da lider prepozna te razlike i prilagodi se kako bi se osigurala jasna i učinkovita razmjena informacija.

Komunikacijske vještine su stoga od esencijalne važnosti za svakog lidera koji želi uspješno voditi svoj tim i ostvariti postavljene ciljeve.

## **2. Metodologija rada**

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet ovog rada su komunikacijske vještine lidera, s posebnim naglaskom na njihove glavne komponente, primjenu u različitim situacijama te utjecaj komunikacije na uspjeh organizacije. U radu će se analizirati kako komunikacijske vještine doprinose učinkovitoj interakciji između lidera i članova tima, te kako utječu na motivaciju, suradnju i rješavanje konflikta.

### **2.2. Metode istraživanja**

Ovaj rad sastoji se od istraživačkog i teorijskog dijela. Teorijski dio proveden je prikupljanjem podataka iz stručne literature, web stranica koje su pouzdane, istraživanjima koja su do sada provedena te znanstvenih članaka i časopisa. Istraživački dio rada se oslanja na podatke koji su prikupljeni kroz Google obrazac, a koji se sastoji od 10 pitanja vezanih uz temu diplomskog rada.

### **2.3. Ciljevi istraživanja**

Cilj ovog rada je analizirati i istražiti kako komunikacijske vještine utječu na vođenje i uspjeh organizacije te koliko je komunikacija važna. Namjera je razumjeti koje su vještine najvažnije za liderstvo i kako ih učinkovito primijeniti. U ovom radu proučit će se koliko je zaposlenima u organizacijama važna i kako utječe na sam rad zaposlenih, također koliko je komunikacija između zaposlenih i lidera važna za samog lidera.

### 3. Komunikacija

Komunikacija je složen i višestran pojam koji se može definirati na različite načine, ovisno o kontekstu. Najčešće, komunikacija se shvaća kao čin prijenosa i primanja informacija pomoću riječi, zvukova, znakova ili ponašanja. To je proces kroz koji pojedinci razmjenjuju informacije, što čini osnovni oblik društvene interakcije i temeljnu karakteristiku ljudskih bića (Peters, 2008.).

Pojam „komunikacija“ potječe od latinske riječi „communicare“ što znači „dijeliti“. Stoga, komunikacija se može definirati i kao dijeljenje misli ili informacija između dvije ili više osoba radi postizanja međusobnog razumijevanja i željenog djelovanja. To uključuje razmjenu informacija riječima ili simbolima te razmjenu činjenica, ideja i stavova, s ciljem postizanja zajedničkih interesa, svrhe i napora (Peters, 2008).

Vještine socijalne komunikacije ključne su za uspješno liderstvo. One obuhvaćaju različite načine korištenja jezika, prilagodbu načina komunikacija u skladu s primateljem te poštivanje pravila interakcije. Specifične vještine uključuju pozdravljanje, prikupljanje i razmjenu informacija, pregovaranje i postavljanje zahtjeva. Prilagodba jezika u komunikaciji s različitim primateljima kao što su prijatelji ili suradnici, doprinosi boljem razumijevanju i učinkovitijoj komunikaciji (MacDonaldu i Gilletteu, 1984).

Učinkovita komunikacija zahtijeva ne samo razvijanje tih vještina, već i jasno definiranje komunikacijskih kanala kako bi se izbjeglo širenje pogrešnih informacija i glasina. Prema istraživanjima, uspješnost timskog rada u velikoj mjeri ovisi o socijalnim vještinama i međusobnim odnosima članova tima. Iako specifična znanja i vještine igraju ulogu, socijalne vještine i pristup prema drugima često su ključni za kvalitetu timskog rada. Međutim, većina organizacija većinu sredstava za obuku troši na razvijanje specifičnih vještina, dok se manje pažnje posvećuje razvoju interpersonalnih sposobnosti (Rupčić, 2007).

Pojavom internetske komunikacije, vještine socijalne komunikacije postaju još važnije. Društveno ponašanje na mreži često odražava ponašanje u stvarnom životu, a online platforme omogućuju stalnu povezanost i interakciju. Ekstrovertiranost i pozitivnost pridonose uspješnom online vezama, slično kao i u osobnoj komunikaciji (Mikami i sur.,2010). Upotreba društvenih mreža sveprisutna je među različitim dobnim skupinama, no starije generacije često doživljavaju pozitivne društvene povezanosti na internetu. Unatoč tome, postoji razlika u

socijalnoj kompetenciji na mreži, posebno u razumijevanju online kulture i implikacija dijeljenja informacija (Bartsch i Dienlin, 2016).

Za učinkovito vođenje i uspjeh organizacije, razvoj komunikacijskih vještina lidera od velikog je značaja. Lideri trebaju kontinuirano raditi na poboljšanju svojih komunikacijskih sposobnosti i prilagodbi komunikacije različitim situacijama i primateljima, kako bi osigurali jasnoću, razumijevanje i uspješnu suradnju unutar tima.

### **3.1. Interpersonalna komunikacija**

Interpersonalna komunikacija odnosno komunikacija licem u lice je najvažniji oblik komunikacije koji lider koristi. U takvom obliku komuniciranja, ključno je kako lider pristupa svome sugovorniku i na koji način prezentira svoje stavove. Ona mu omogućuje prijenos informacija, daje upute, pokazuje suradnicima kako djelovati i utječe na njih.

Lider imaju mogućnost koristiti različite kanale za komunikaciju, formalne i neformalne, ovisno o situaciji u kojoj se nalaze, ali vrlo je važno da lider razumiju koje su prednosti i nedostaci svakog od kanala (Buble, 2011). Odabir kanala ovisi o prirodi poruke, odnosno je li poruka rutinska ili ne rutinska. Formalni kanali koji se odnose na sastanke, službene dopise i e-maileve prikladni za rutinske poruke koje zahtijevaju jasnoću i dokumentaciju. S druge strane, neformalne komunikacijske metode kao što su neplanirani sastanci, razgovori na hodnicima, društveni događaji i neplanirani sastanci, mogu biti učinkovitiji za ne rutinske poruke koje zahtijevaju neposrednu informaciju i osobni kontakt.

Interpersonalna komunikacija također omogućava lideru da utječe neposredno na angažiranost i motivaciju svojih zaposlenih. Kroz osobne razgovore, lideri mogu bolje razumjeti potrebe, probleme i prijedloge svojih suradnika, čime jačaju međusobno povjerenje i suradnju. Takav oblik komunikacije omogućava da lider prilagodi svoj pristup svakom pojedincu, što može povećati učinkovitost timskog rada i zadovoljstvo zaposlenika.

Interpersonalna komunikacija može se podijeliti na dva osnovna oblika:

- Verbalna komunikacija
- Neverbalna komunikacija

Oba oblika igraju ključnu ulogu u učinkovitoj interakciji sa timom.

Verbalna komunikacija uključuju upotrebu prirodnog jezika u pisanom ili usmenom obliku. Lideri se često oslanjaju na usmenu komunikaciju u prenošenju svojih poruka, a tada vještine

govora i jasnog izražavanja posebno dolaze do izražaja. Usmena komunikacija omogućuje liderima da neposredno prenesu informacije, da daju uputu i da motiviraju zaposlene. Iako pismena komunikacija može biti vremenski zahtjevna, ona ima svoje prednosti, posebno kada se govori u kontekstu pohrane informacija i formalne dokumentacije. Kako tehnologija napreduje, tako je pismena komunikacija postala brža i učinkovitija, zahvaljujući elektroničkim medijima koji omogućuju brzu povratnu informaciju i jednostavno pohranjivanje podataka.

Neverbalna komunikacija je isto tako vrlo važna, posebno kada se komunikacija odvija licem u lice. Neverbalni znakovi kao što su ton glasa, gestikulacija, izraz lica i govor tijela, značajno utječu na način na koji sugovornik percipira poruku. Neverbalni elementi često prenose stavove i emocije koje riječi ne mogu dovoljno dobro dočarati. Bitno je napomenuti da neverbalna komunikacija može varirati ovisno o kulturnim kontekstima, stoga lideri trebaju biti svjesni kulturnih razlika kako bi se izbjegli nesporazumi.

Efikasna komunikacija zahtijeva kontinuirano nadograđivanje i usavršavanje vještina. Edukacije mogu značajno poboljšati sposobnosti lidera u prenošenju vizije i motiviranju suradnika. Lider koji jasno prenosi svoje ideje i ciljeve može motivirati svoj tim i potaknuti ih na postizanje zajedničkih ciljeva.

### **3.2. Poslovna komunikacija**

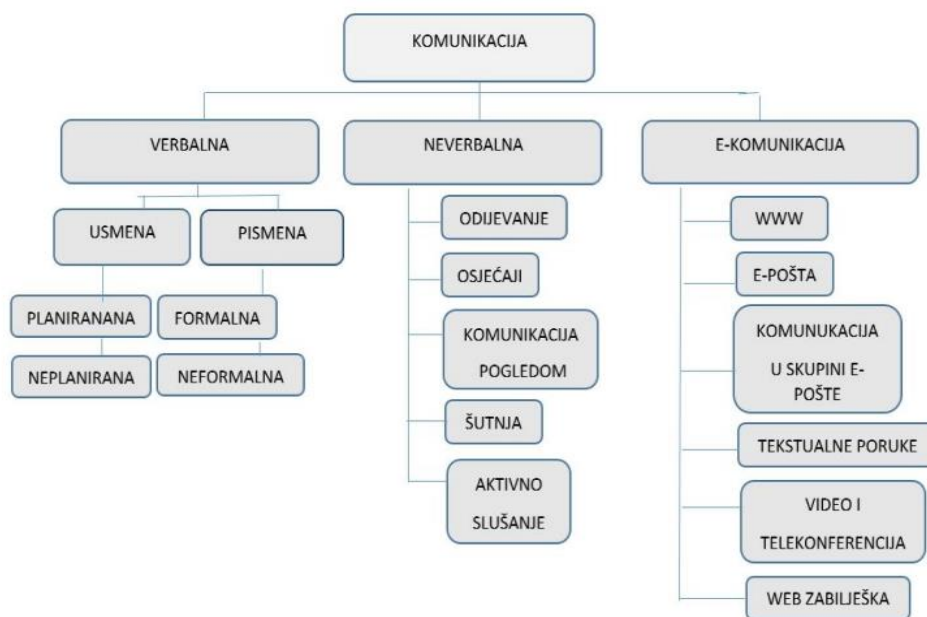
Poslovna komunikacija ima različite ciljeve, koji obuhvaćaju širok spektar aktivnosti i funkcija unutar organizacije (Peters, 2008):

- Razmjena informacija: glavni cilj poslovne komunikacije je razmjena informacija između unutarnjih i vanjskih dionika organizacije.
- Razvoj planova: komunikacija je ključna za prikupljanje informacija potrebnih za razvoj planova i strategija za postizanje organizacijskih ciljeva.
- Provedba planova: nakon formuliranja planova, komunikacija je neophodna za uspješnu implementaciju, osiguravajući da se planovi jasno prenesu i razumiju unutar organizacije.
- Formuliranje politika: komunikacija omogućuju prikupljanje informacija koje su potrebne za razvoj organizacijskih politika koje usmjeravaju aktivnosti i odluke.
- Postizanje organizacijskih ciljeva: koordinacija i sinkronizacija napora svih članova organizacije putem komunikacije ključni su za postizanje zajedničkih ciljeva.
- Organiziranje resursa: komunikacija pomaže u efikasnom upravljanju ljudskim, materijalnim, financijskih i drugim resursima organizacije.

- Koordinacija: koordinacija funkcionalnih odjela putem komunikacije nužna je za integraciju različitih aktivnosti i procesa unutar organizacije.
- Upravljanje podređenima: vođenje, usmjeravanje i kontrola zaposlenika zahtijevaju učinkovitu komunikaciju kako bi se osiguralo razumijevanje zadataka i očekivanja.
- Motivacija zaposlenika: redovita komunikacija sa zaposlenima, formalna i neformalna, ključna je za zadovoljenje njihovih potreba i motivaciju za rad.
- Stvaranje svijesti: komunikacija informira zaposlenike o njihovim dužnostima, odgovornostima i ulozima unutar organizacije.
- Povećanje učinkovitosti: prijenosom relevantnih informacija i smjernica, komunikacija doprinosi povećanju učinkovitosti zaposlenika.
- Uvođenje dinamike: komunikacija potiče pronalaženje novih ideja i prijedloga za poboljšanje načina rada unutar organizacije.
- Poboljšanje upravljanja radom: slobodan protok informacija kroz komunikaciju omogućuje harmoničan odnos između vođa i radnika.
- Povećanje zadovoljstva poslom: komunikacija stvara prijateljsko okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju slobodnima izražavati, što doprinosi povećanju njihovog zadovoljstva poslom.
- Prenošnje povratnih informacija: komunikacija omogućuje zaposlenicima da prenose svoje reakcije, mišljenja, sugestije i pritužbe nadređenima, što je ključno za prilagodbu planova, politika, programa i strategija tvrtke.

Svi navedeni ciljevi poslovne komunikacije zajednički doprinose učinkovitom vođenju organizacije i postizanju njezinih ciljeva u dinamičnom poslovnom okruženju.

Slika 1 Struktura poslovne komunikacije



(Izvor: Lamza-Maronić, Glavaš, 2008.;54)

### 3.3. Komunikacijski proces

Komunikacijski proces može se definirati kao postupak prijenosa poruke od pošiljatelja do primatelja na način koji je razumljiv za obje strane. Taj proces uključuje osnovnih 6 elemenata (slika 2): pošiljatelja (koder), poruku, kanal, primatelja (dekoder), šum i povratne informacije. Svaki od tih elemenata igra ključnu ulogu i osiguravanju uspješne komunikacije, a prekid se može dogoditi u bilo kojoj fazi ovog procesa.



Slika 2 Komunikacijski proces



(Izvor: Zuber, 2017)

Komunikacijski proces sastoji se od pet ključnih koraka:

- Formiranje ideja
- Kodiranje poruke
- Prijenos poruke (putem komunikacijskog kanala)
- Dekodiranje poruke
- Generiranje povratne informacije

Komunikacijski proces započinje sa pošiljateljem, koji pokreće komunikaciju. Kada pošiljatelj odluči što želi prenijeti, kodira poruku na način da koristi riječi ili slike i odabire kanal za njezin prijenos primatelju. Kodiranje znači pretvaranje poruke u razumljive simbole. Poruka predstavlja informaciju koju pošiljatelj želi prenijeti, a kanal ili medij je sredstvo koje se koristi za komunikaciju. Pri izboru medija koji je najviše prikladan, pošiljatelj mora na umu imati svrhu poruke i primatelja (Eke, 2020).

Vanjski podražaji motiviraju pošiljatelja da pošalje poruku. Tijekom razmišljanja o sadržaju poruke, pošiljatelj reagira na razne vanjske uvjete kao što su vrijeme, buka, fizička okolina, kulturne norme, nelagode i druge okolnosti. Unutarnji podražaji također složeno utječu na način na koji pošiljatelj prevodi ideje u poruku. Pošiljateljev izbor simbola za kodiranje poruke ovisi o njegovim osobnim iskustvima, uključujući mentalne, fizičke semantičke i psihološke aspekte. Stavovi, emocije, mišljenja, prošla iskustva, svidanja i nesvidanja, obrazovanje, radni

status i komunikacijske vještine također mogu utjecati na način na koji pošiljatelj prenosi svoje ideje (Eke, 2020).

Kada poruka stigne od primatelja, tada započinje proces dekodiranja. Dekodiranje je proces u kojem primatelj tumači i prihvaća poruku. Uspješna komunikacija postiže se kada primatelj točno razumije koje je značenje poruke koju je pošiljatelj htio prenijeti. To može biti izazovno zbog šumova u komunikacijskim kanalima, kao i zbog razlika u pozadini, iskustvu i znanju pošiljatelja i primatelja. Povratna informacija je posljednja faza komunikacijskog procesa (Kristina i Yasenia, 2005).

Povratna informacija je ključna komponenta komunikacijskog procesa iz razloga što omogućuje pošiljatelju da procijeni je li primatelj na ispravan način shvatio poruku. Pošiljatelj može potaknuti povratnu informaciju na način da postavi dodatna pitanja. Međutim, samo slanje i primanje poruke ne znači nužno da je komunikacija bila učinkovita. Osnove učinkovite komunikacije uključuju (Kristina i Yasenia, 2005):

- Zajedničko komunikacijsko okruženje
- Suradnja između pošiljatelja i primatelja
- Odabir odgovarajućeg kanala
- Ispravno kodiranje i dekodiranje poruke
- Primanje željenog odgovora i povratne informacije

Ponekad poruke ne izazove očekivanu reakciju zbog semantičkih prepreka između pošiljatelja i primatelja. To se naziva buka ili šum u komunikaciji i predstavlja neplanirane smetnje koje otežavaju prijenos poruke. Postoje dvije vrste šuma, a to su kanalni šum i semantički šum. Kanalni šum odnosi se na statičke i mehaničke smetnje, probleme s glasnoćom zvuka, tonom glasa, čitljivosti teksta i slično. Semantički šum nastaje unutar same poruke i uključuje dvosmislenost, pravopisne greške i nepravilnu interpunkciju (Rajhans, 2012).

Postoje dvije vrste povratnih informacija: pozitivne i negativne. Pozitivna povratna informacija nastaje kada primatelj pravilno razumije i odgovori na poruku, dok negativna povratna informacija nastaje zbog loše komunikacije ili nesporazuma. Nedostatak povratne informacije također se može smatrati oblikom povratne informacije.

Na primjer, potpuna šutnja primatelja može značiti ili slaganje (uspješna komunikacija) ili neslaganje (neuspješna komunikacija). Promjene u ponašanju primatelja tijekom komunikacije licem u lice također pružaju vrijedne povratne informacije, čak i kada primatelj ne izražava

eksplicitno svoje mišljenje. Na primjer, ako vođa ohrabruje demotiviranog zaposlenika i primijeti da je on vedriji i spremniji za razgovor to može biti tumačeno kao pozitivan odgovor. Povratne informacije mogu biti trenutne ili odgođene; usmeni odgovori uglavnom su trenutni, dok pismeni odgovori mogu zahtijevati više vremena (Dixit, 2008).

## **4. Liderske vještine**

Menadžeri se svakodnevno suočavaju s brojnim zadacima, a ono što izdvaja uspješne menadžere odnosno lidere je njihova sposobnost da svoj posao obavljaju kroz suradnju s drugim ljudima – odnosno sa njihovim podređenima. Ključ uspjeha lidera leži u sposobnosti motiviranja zaposlenika. Da bi postigli zajednički cilj, lideri moraju pronaći način kako motivirati svakog pojedinca, s ciljem da povećaju ukupnu učinkovitost, a da pritom vode računa o društvenoj odgovornosti.

Kako bi uspješno odrađivali svoje svakodnevne zadatke, menadžeri prije svega trebaju posjedovati osobine i karakteristike vođe. Međutim, još važnije je da imaju odgovarajuća znanja i vještine (Buble, 2010).

Ne postoji univerzalna formula za savršenog lidera, ali se može reći da posjedovanje određenih vještina omogućuje lideru donošenje odluka o učinkovitom korištenju sredstava i metoda kako bi podređeni usmjerili svoje aktivnosti prema zajedničkom cilju.

Najvažnije menadžerske vještine su osobne, komunikacijske, grupne te interpersonalne (Bahtijarević-Šiber i sur, 2008).

### **4.1. Osobne vještine**

Osobne vještine dijele se na tri glavne kategorije, a to su opće vještine, vještine upravljanja vremenom i umijeće delegiranja.

#### **4.1.1. Opće vještine**

Katz (1955) naglašava kako menadžeri moraju posjedovati tri ključne skupine znanja i vještina:

- a) **Konceptualne vještine** – ove vještine omogućuju lideru da razumije i primjenjuje apstraktne ili opće ideje u specifičnim situacijama. Lideri s dobrim konceptualnim vještinama mogu sagledati organizaciju kao cjelinu, predviđajući buduće događaje i planirajući različite scenarije za budućnost.
- b) **Tehničke vještine** – omogućuju liderima da primjenjuju potrebna znanja i metode u svakodnevnom poslovanju, na taj način osiguravaju učinkovito obavljanje zadataka.
- c) **Socijalne vještine** – obuhvaćaju sposobnosti organizacijskog ponašanja poput komunikacije, vođenja i motiviranja suradnika, stvaranje pozitivne radne atmosfere te timskog rada. Ove vještine ključne su za sve razine menadžmenta jer rad s ljudima čini osnovu menadžerskog posla. Menadžeri s razvijenim socijalnim vještinama bolje

upravljaju timovima i bolje ih motiviraju. Takve vještine često su prirodni dio osobnosti pojedinca i teško se mogu naučiti, zbog čega će menadžeri s prirodnim socijalnim vještinama biti uspješniji.

#### 4.1.2. Vještine upravljanja vremenom

U današnjem svijetu jedna od ključnih sposobnosti uspješnih lidera je vještina upravljanja vremenom. Upravljanje vremenom je presudno zbog složenost i međusobne povezanosti različitih zadataka koje lider svakodnevno obavljaju. Organizacija vremena utječe direktno na uspjeh ne samo menadžera nego i njihovih timova te ukupne organizacije.

U poslovnom svijetu postoji izreka da „vrijeme je novac“, što naglašava koliko je važno brzo reagirati na promjene ili prilike na tržištu kako bi se povećala konkurentnost i profitabilnost organizacije.

Kategorizacija poslova prema važnosti je ključna. Prioriteti su zadaci koji su od najveće važnosti i koji moraju prvi biti obavljani. To su često ključne menadžerske funkcije i strateški poslovi koji pridonose direktno u ostvarivanju ciljeva organizacije. Vremenske obveze obuhvaćaju poslove koji su manje važni od prioriteta, poput sastanka, poslovnih putovanja, telefonskih razgovora i izvješća. Ovi poslovi su nužni, ali oni nisu ključni za strateški uspjeh.

Delegiranje je također važan alat za efikasno upravljanje vremenom. Delegiranjem manje važnih zadataka, menadžeri mogu osigurati više vremena za posvećivanje prioritetima. Međutim, neki zadaci se ne mogu delegirati jer su usko vezani uz menadžerske dužnosti.

Aktivnosti na koje se gubi vrijeme uključuju poslove koji su manje važni i često su rezultat neefikasnog upravljanja vremenom, poput traženja predmeta koji su izgubljeni ili nepotrebno dugog slaganja dokumenata. Sve te aktivnosti smanjuju produktivnost i mogu utjecati na ostvarivanje ciljeva organizacije.

U konačnici, lideri koji uspješno upravljaju vremenom obično postižu veći uspjeh u svojim poslovnim zadacima, čime doprinose efikasnosti i uspješnosti organizacije u cjelini (Bahtijarević-Šiber i sur, 2008).

#### 4.1.3. Umijeće delegiranja

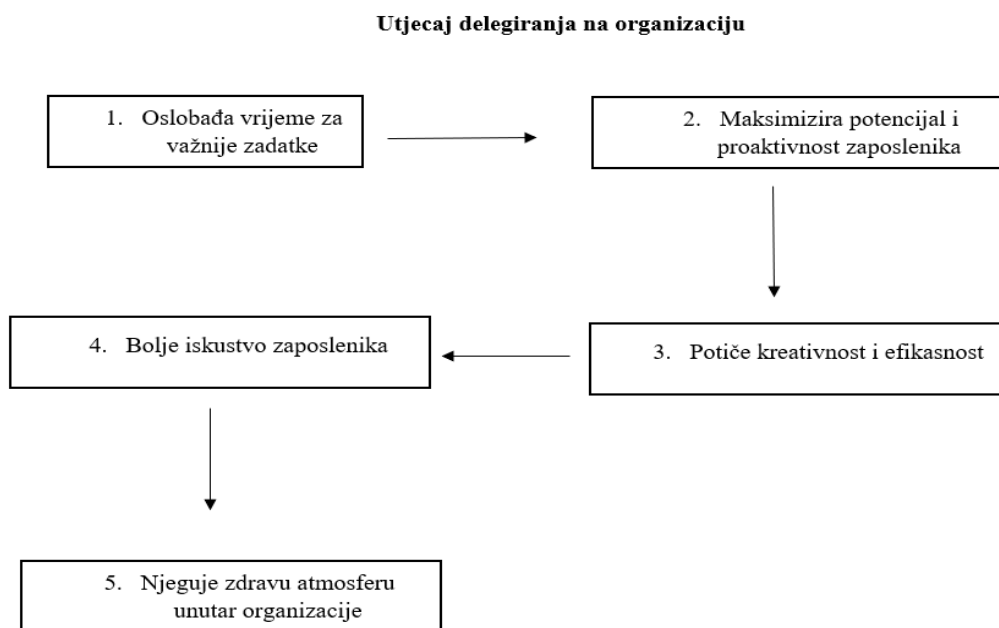
Delegiranje je ključna vještina svakog uspješnog menadžera prema Jenksu i Kellyu (1955). S obzirom na obujam poslova s kojima se lideri svakodnevno susreću, nemoguće je da zadrže

sve pod svojom kontrolom. Stoga je preporučljivo da menadžeri odrede određene zadatke i obveze koje će delegirati svojim zaposlenicima, omogućujući im da na taj način sudjeluju u postizanju zajedničkih ciljeva.

Delegiranje ima dvostruku korist. S jedne strane. Osnažuje timski duh jer zaposlenici prepoznaju važnost svoje uloge u timu i osjećaju veću povezanost sa organizacijom. S druge strane, delegiranje omogućuje liderima da se fokusiraju na ključne strateške odluke i zadatke koje zahtijevaju njihovu ekspertizu.

Prema Lussieru i Achui (2015), uspješno delegiranje ne samo što olakšava teret menadžerima, već i razvija vještine i potencijal njihovih timova. To stvara dinamično okruženje u kojem se zaposlenici mogu razvijati i rasti, a samim time doprinose uspješnosti organizacije.

Slika 3 Utjecaj delegiranja na organizaciju



(Izvor: izrada autora prema ZŠEM poslovna akademija:

[https://www.facebook.com/zsem.poslovnaakademija/photos/a.793547433999588/2746396412048004/?type=3&paipv=0&eav=Afa\\_2Wuxtf7TeSoZlUNB8SyjDxAIl06IKecL-Df3H46QG1Fv1RZc2VD0EWNvCK0z5VE&\\_rdr](https://www.facebook.com/zsem.poslovnaakademija/photos/a.793547433999588/2746396412048004/?type=3&paipv=0&eav=Afa_2Wuxtf7TeSoZlUNB8SyjDxAIl06IKecL-Df3H46QG1Fv1RZc2VD0EWNvCK0z5VE&_rdr), pristupljeno 23.06.24)

## 4.2. Interpersonalne vještine

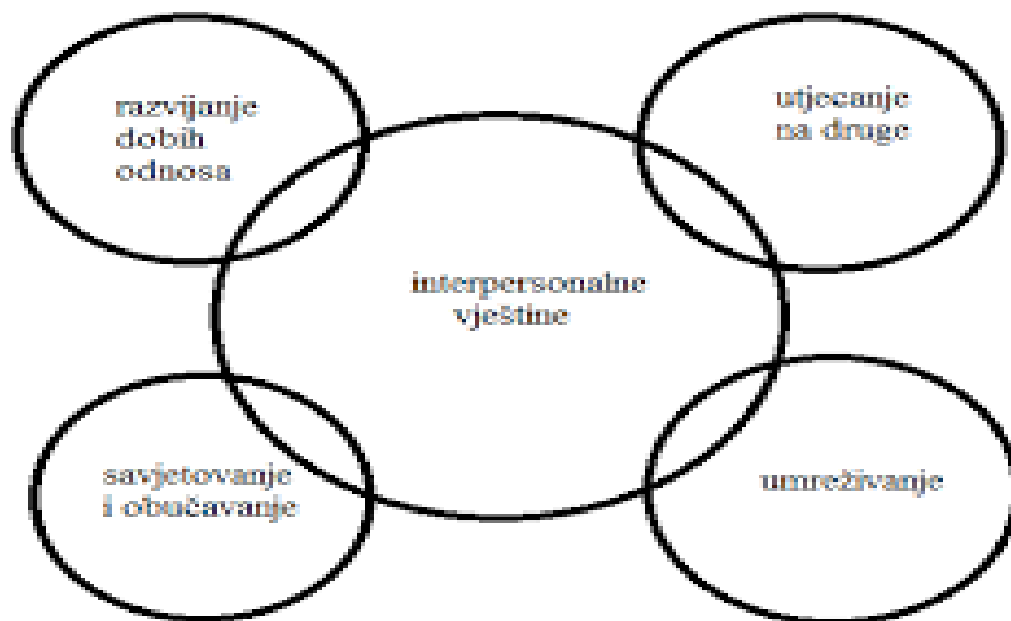
Bahtijarević-Šiber i suradnici (2008) ističu da su interpersonalne vještine postale ključne vještine 21. stoljeća. Iako je iznenađujuće, njihov značaj je porastao u digitalnom dobu, koje naglašava utjecaj tehnologije na svakodnevni život i karijere ljudi.

Kako je već prethodno navedeno, interpersonalne vještine obuhvaćaju niz sposobnosti koje pojedincima omogućuju učinkovitu komunikaciju, suradnju i izgradnju odnosa s drugima. One su ključne za uspostavljanje i održavanje međuljudskih odnosa s prijateljima, kolegama i drugima. Ovaj skup vještina igra važnu ulogu kako u poslovnom tako i u privatnom odnosu.

Interpersonalne vještine s obzirom na strukturu mogu se podijeliti u 4 kategorije:

- Vještine razvijanja dobrih odnosa
- Vještine utjecanja na druge
- Vještine savjetovanja i obučavanja i
- Vještine umrežavanja

Slika 4 Podjela interpersonalnih vještina



(Izvor: Bahtijarević-Šiber i sur, 2008)

### 4.3. Komunikacijske vještine

Komunikacijske vještine ključna su komponenta svakog uspješnog lidera te se time razlikuju izvanredni lideri od prosječnih. Lideri koji posjeduju ove vještine uspješno motiviraju, inspiriraju i usmjeravaju svoje timove prema postizanju ciljeva. Iako menadžeri mogu posjedovati znanja i vještine koji su potrebni za određeni posao, bez sposobnost da jasno prenose njihovo znanje, njegov rad neće biti učinkovit.

U suvremenom poslovnom svijetu komunikacijske vještine nisu važne samo za lidere, već su važne i za sve zaposlenike. Te vještine su ključne za uspjeh u raznim poslovima iz razloga što omogućuju učinkovitu razmjenu informacija. Procjenjuje se da se prosječno 75% radno vremena troši na komunikaciju (Lussier i Achua, 2004).

Poslovna komunikacija se može ostvariti na razne načine:

- Verbalna komunikacija – odnosi se na prijenos poruke putem govora, odnosno živom riječi (jezikom) i zvukom
- Neverbalna komunikacija – korištenje izraza lica, gesti i slično
- Usmena komunikacija – izravna razmjena informacija koja ne ostavlja pisane tragove
- Pismena komunikacija – prijenos informacije kroz pisane tekstove, kao što je e-mail
- Neposredna komunikacija – izravni kontakt između pošiljatelja i primatelja
- Posredna komunikacija – prijenos poruka putem posrednika, poput medija (Fandt, 1994).

Lider se najčešće ističu u usmenoj i pismenoj komunikaciji. Usmena komunikacija odnosi se na korištenje verbalnih poruka, mimike, tonaliteta glasa i gestikulacije za prijenos informacija. Pismena komunikacija obuhvaća razmjenu informacija putem pisanih riječi, a to su najčešće e-mailovi, pisma ili bilješke. Ove vještine liderima pomažu da jasno i učinkovito komuniciraju, a time se poboljšava suradnja i postizanje ciljeva unutar tima.

Komunikacijske vještine mogu se podijeliti na (Bedeković, 2010):

- Vještina interpersonalne komunikacije
- Vještina prezentacije
- Vještina pregovaranja



#### 4.3.1. Vještine interpersonalne komunikacije

Interpersonalna komunikacija predstavlja ključnu vještinu lidera te im omogućava uspješnu interakciju s drugima na osobnoj razini. Sposobnost izražavanja, odgovaranja i razumijevanja ideja i emocija drugih ljudi temelji su ovog skupa vještina. Interpersonalna komunikacija može se definirati kroz različite aspekte, a to uključuje broj sudionika, fizičku udaljenost između njih, povratnu informaciju i slične čimbenike. Među vještinama interpersonalne komunikacije posebno se izdvajaju:

- Vještine korporativne komunikacije – ovaj stil donosi brojne prednosti, kao što su povećanje obujma obavljenog posla uz veće zadovoljstvo, povećanje međusobnog poštovanja, bolje rješavanje problema, veći utjecaj, bolji odnosi sa kolegama, zdraviji način života kroz bolju komunikaciju (Rivers, 2005).
- Vještina aktivnog slušanja – ključ za pokazivanje interesa prema sugovorniku. Razlikuje se od običnog slušanja jer zahtijeva usmjeravanje pažnje na ono što sugovornik govori, postavljanje konstruktivnih pitanja kako bi se bolje razumjeli te iskazivanje pažnje i razumijevanja. Aktivno slušanje daje osjećaj važnosti i prihvaćenosti govornicima, a to jača međuljudske odnose i razvija povjerenje. U današnjem svijetu u kojem se često svi žure, važno je aktivno slušati te sudjelovati u razgovorima kako bi održavali i poboljšavali odnose s ljudima. Vještina aktivnog slušanja važna je za učinkovito upravljanje timom i vođenje. Kroz aktivno slušanje svojih zaposlenih lideri bolje razumije njihove potrebe i ideje, a to za rezultat daje produktivno radno okruženje i povećan osjećaj međusobnog povjerenja. Ona omogućuje liderima da izgrade snažne odnose unutar tima, motiviraju zaposlene i potaknu suradnju, a time se poboljšava uspjeh i efikasnost organizacije.

#### 4.3.2. Vještina prezentiranja

Prezentacija uključuje prijenos informacija publici i interakciju s njima kako bi postigli određene ciljeve. Menadžeri često predstavljaju organizaciju na način da prenose ideje, projekte, planove i probleme. Vještina prezentiranja vrlo je važna za svakog lidera iz razloga što omogućuje učinkovitu komunikaciju ideja, vizija i informacija te stvaranje pozitivnog utjecaja na publiku. Lideri se trebaju znati povezati sa publikom, strukturirati prezentacije, koristiti vizualne elemente, upravljati emocijama (trema) i prilagoditi se publici.

Reynolds (2008) ističe da uključivanje vizualnih elemenata kao što su slike, grafikoni, infografike može značajno poboljšati prijenos poruka.

Plan prezentacije treba uključivati pet ključnih koraka uspješnu izvedbu i pripremu (Fandt 1998):

- Postavljanje ciljeva
- Dijagnosticiranje situacije (vrijeme, veličina auditorija, tehnička podrška, fizički uvjeti)
- Analiza auditorija
- Oblikovanje i upotreba vizualnih pomagala
- Organizacija materijala

#### 4.3.3. Vještina pregovaranja

Menadžeri osim što predstavljaju organizaciju, imaju odgovornost da pregovaraju u njezinu korist. Pregovaranje je svakodnevni proces koji od lidera zahtijeva da pronađe kompromisna rješenja u kriznim situacijama kako bi se postigli ciljevi organizacije, osigurala održivost organizacije te ojačali odnosi u timu. To uključuje pregovore unutar organizacije sa suradnicima, nadređenima i grupama, ali i izvan organizacije s kupcima, dobavljačima i partnerima.

Kolb (2015) naglašava kako lideri koji imaju razvijene vještine pregovaranja mogu uspješno rješavati sukobe, postizati obostrano korisne dogovore i unaprijediti suradnju unutar organizacije. Emocionalna inteligencija lidera igra ključnu ulogu u pregovaranju. Kontroliranje vlastitih emocija i sposobnost razumijevanja, uz empatiju prema drugima, temelj su za razvijanje povjerenja i ostvarivanje dijaloga (Goleman, 1995).

### 4.4. Grupne vještine

Timski rad pruža mnoge prednosti koje nadmašuju pojedinačne sposobnosti te pridonose uspjehu organizacije na razne načine. Članovi tima donose različite perspektive i iskustva, a to obogaćuje organizaciju sa raznolikim idejama i znanjima. Jasna podjela odgovornosti unutar tima olakšava postizanje ciljeva, povećava efikasnost tima i smanjuje opterećenje pojedinca. Lideri su ključni u ovom procesu jer je njihov zadatak da posjeduju vještine i znanja za učinkovitu podršku svom timu.

#### A. Upravljanje grupama

Uspješnost timova se ocjenjuje prema četiri pokazatelja, a to su: inovacija, djelotvornost, kvaliteta rješenja i odluka te zadovoljstvo zaposlenih. Tim koji je učinkovit koristi potencijale

svojih članova, efikasno rješava izazove, povećava kreativna rješenja i potiče inovacije. Timski rad jača i osjećaj pripadnosti i odgovornosti unutar organizacije (Robbins i Coulter, 2005).

Lider tim podržava u:

- Razvoju i provedbi plana
- Procjeni vještina tima
- Pružanju potrebne obuke
- Definiranju ciljeva i zadataka
- Motiviranju članova tima
- Praćenju radnog učinka
- Savjetovanju i ohrabivanju
- Upravljanju konfliktima

#### B. Upravljanje sukobima

Timovi, iako su učinkoviti u rješavanju složenih problema, također mogu naići na konflikte koje je potrebno riješiti. Lideri svoje komunikacijske vještine koriste kako bi smirili nesuglasice i usmjerili članove tima prema zajedničkim ciljevima. Sukobi se rješavaju putem dva pristupa: asertivnost (briga za sebe) i kooperativnost (briga za druge) (Rahim, 1983). Ovisno o situaciji u kojoj se nalaze, koriste se različiti stilovi upravljanja sukobima (Bahtijarević-Šiber i sur, 2008):

- Izbjegavanje: niska briga za sebe i druge
- Dominacija: visoka briga za sebe, niska za druge
- Prilagođavanje: niska briga za sebe, visoka za druge
- Suradnja: visoka briga za sebe i druge
- Kompromis: umjerena briga za sebe i druge

#### C. Upravljanje promjenama

Upravljanje promjenama važno je za prilagodbu i za održavanje konkurentne prednosti. Menadžeri koji uspješno provode promjene organizacije čine fleksibilnijima i inovativnijima. Otpor promjenama se smanjuje kroz:

- Izbjegavanje iznenađenja: pravovremeno informiranje zaposlenika
- Podupiranje razumijevanja promjena: približavanje promjena zaposlenicima
- Stvaranje uvjeta za promjene: pozitivan stav menadžera prema promjenama
- Provedbu probnih promjena: omogućuje zaposlenima da se prilagode kroz probno razdoblje.

Ovaj pristup omogućuje organizacijama da postanu otpornije i spremnije za buduće izazove.

#### **4.5. Vještine upravljanja konfliktom**

Konflikti, često nazivani sukobom interesa između dvije strane, mogu značajno poremetiti interpersonalne odnose unutar radne skupine, što može negativno utjecati na ostvarivanje ciljeva organizacije (Gutić, 2012).

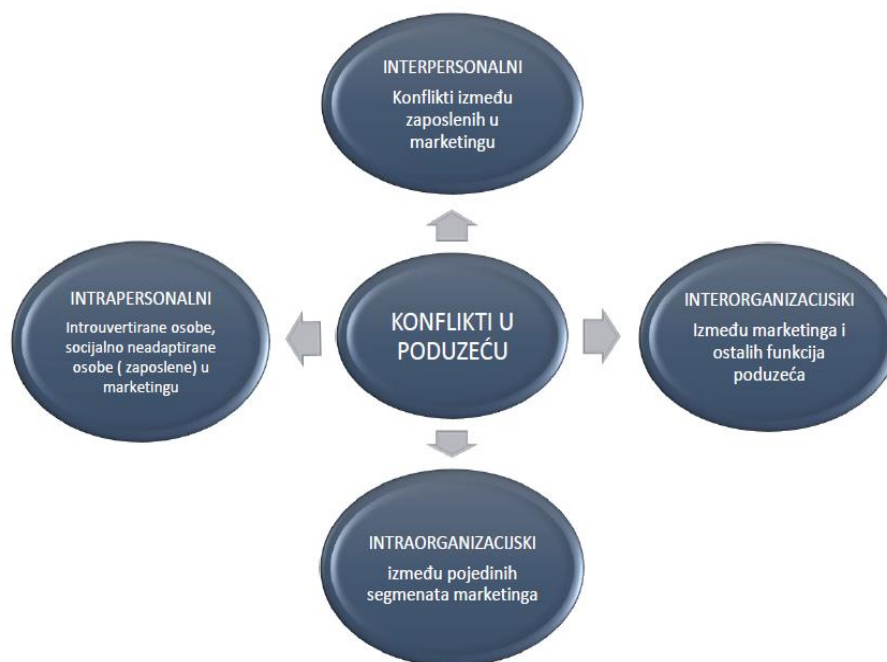
Svaka organizacija sastoji se od različitih pojedinaca, a upravo ta različitost čini je jedinstvenom. Proces komunikacije u velikoj mjeri određuje hoće li organizacija biti uspješna. Iako timovi i suradnici mogu uspješno komunicirati, neizbježno je da će ponekad doći do konflikta. Upravo je lider taj koji mora imati razvijene vještine upravljanja konfliktima. Ali nije svaki konflikt štetan za organizaciju. Često kvalitetne radikalne promjene unutar organizacije nastaju upravo iz konfliktnih situacija, koje mogu voditi ka značajnim poboljšanjima.

Lideri ne bi trebali pokušavati izbjeći konflikte jer je to nemoguće, oni bi se trebali fokusirati na identifikaciju mogućih konflikata i njihovu prevenciju. Postoje različiti stilovi i tehnike upravljanja konfliktima, a odabir odgovarajućeg stila ovisi o određenoj situaciji.

Postoji pet temeljnih stilova upravljanja konfliktom (Buble, 2011):

- Natjecateljski stil
- Stil izbjegavanja
- Kompromisni stil
- Stil prilagodbe
- Stil suradnje

Slika 5 Oblici konflikata u poduzeću



(Izvor: Gutlić, 2012)

Konflikti u organizaciji mogu se podijeliti na više kategorija (prikazano na Slici 2), ovisno o razini na kojoj se javljaju i sudionicima u konfliktu. Razumijevanje tih tipova konflikta je ključno za učinkovito upravljanje konfliktima i održavanje pozitivne radne atmosfere.

**Intrapersonalni konflikt** odnosi se na unutarnji sukob zaposlenika, odnosno na sukob „sa samim sobom“. Ovi unutarnji konflikti mogu uzrokovati agresiju, depresiju, nezainteresiranost i zanemarivanje obveza, a to se često prenosi i na radno okruženje, stvarajući napetosti koje negativno utječu na radnu atmosferu.

**Interpersonalni konflikti** su sukobi između zaposlenika. Različiti karakteri, temperament, stavovi i ciljevi mogu dovesti do međusobnih nesuglasica. Na primjer, može doći do sukoba oko toga tko je zaslužan za određeni uspjeh ili kako bi se trebao riješiti problem koji je nastao u organizaciji.

**Intraorganizacijski konflikti** javljaju se unutar radne skupine. Mogu biti konflikti vrijednosti ili interesa, koji nastaju zbog neslaganja i različitih pristupa poslu. Ovi konflikti mogu se definirati kao nesuglasice između različitih segmenata unutar jednog odjela.

**Interorganizacijski konflikti** nastaju između različitih odjela ili timova unutar organizacije. Različiti ciljevi i pristupi rješavanju problema mogu dovesti do sukoba između, na primjer marketinga i proizvodnje.

Razvijene su brojne tehnike za upravljanje konfliktima, koje se dijele u osnovne kategorije (Gutić, 2012):

- Tehnike rješavanja intergrupnih konflikata
- Tehnike simuliranja intergrupnih skupina

Dok su neke od tih tehnika uobičajene, druge su novije i još se razvijaju. Učinkovitost određene tehnike ovisi i o njezinoj primjeni i specifičnosti situacije te može varirati između dugoročnih i kratkoročnih rješenja.

Vještine upravljanja konfliktima obuhvaćaju sposobnost vođenja kako personalnih tako i organizacijskih konflikata. Lideri trebaju imati sposobnost upravljati osobnim konfliktima na način da postavljaju realne ciljeve, da izbjegavaju stvaranje negativne radne atmosfere, prihvaćaju mogućnost neuspjeha te da se fokusiraju na ponovno pokretanje akcija. Ključno je da lideri ne bježe od konflikata, nego da ih proaktivno i učinkovito rješavaju. Rješavanje organizacijskih konflikata zahtijeva strateški pristup koji smanjuje negativne učinke konflikata i povećava učinkovitost organizacije. To uključuje smanjenje emocionalnih konflikata unutar timova, poticanje kognitivnih konflikata i kreativne različitosti, što može rezultirati grupnom kreativnošću. Kada konflikti eskaliraju i postanu ozbiljniji, potrebna je intervencija koja će spriječiti njihovo daljnje pogoršanje. Učenje i kreativnost su ključne komponente modela upravljanja organizacijskim konfliktima, jer omogućuju dugoročnu učinkovitost organizacije. Razvijene tehnike upravljanja konfliktima, bilo da se one odnose na smanjenje napetosti između različitih grupa ili na poticanje pozitivne dinamike u radnom okruženju, trebaju biti primijenjene na način da potiču suradnju, harmoniju i inovativnost unutar organizacije. Lideri koji uspješno upravljaju konfliktima mogu pretvoriti potencijalne probleme u prilike koje će im omogućiti rast i razvoj te potaknuti pozitivnu i produktivnu radnu kulturu (Gutić, 2012).

Slika 6 Najvažnije vještine menadžera

<b>Rang lista vještina kojima, prema mišljenju izvršnih direktora, treba poučiti studente</b>		
<i>Redni broj</i>	<i>Ključno područje proučavanja</i>	<i>Učestalost odgovora</i>
1	Usmene i pismene komunikacijske vještine	25
1	Interpersonalne vještine	25
3	Financijske/računovodstvene menadžerske vještine	22
4	Sposobnost razmišljanja, analitičnosti i donošenja odluka	20
5	Strateško planiranje i određivanje ciljeva – briga za dugoročne rezultate	13
6	Motivacija i predanost tvrtki – dati 110 posto	12
7	Razumijevanje ekonomije	11
8	Upravljački informacijski sustavi i računalne implikacije	9
8	Potpuno poznavanje poslovnog, kulturnog i općeg okruženja	9
8	Koncepcija marketinga (klijent je uvijek u pravu) i vještine	9
11	Integritet	7
11	Poznavanje sebe: postavljanje dugoročnih ciljeva u karijeri	7
13	Vještine vođenja	6
13	Razumjevanje funkcionalnih područja poslovanja	6
13	Upravljanje vremenom: utvrđivanje prioriteta – kako raditi pametno, ne dugo ili teško	1

<sup>1</sup>1 je najvažnije

(Izvor: Certo, Certo 2008)

## 5. Komunikacija izvan organizacije

Eksterna komunikacija odnosi se na interakciju menadžera i zaposlenika organizacije sa vanjskim suradnicima poput potrošača, poslovnih partnera, dobavljača i šire društvene zajednice. Marketinška komunikacija predstavlja ključnu komponentu ovog procesa i obuhvaća nekoliko oblika (Kesić, 2003):

- Oglašavanje
- Unaprjeđenje prodaje
- Odnosi s javnošću
- Publicitet
- Sponzorstvo
- Izravna komunikacija
- Osobna prodaja.

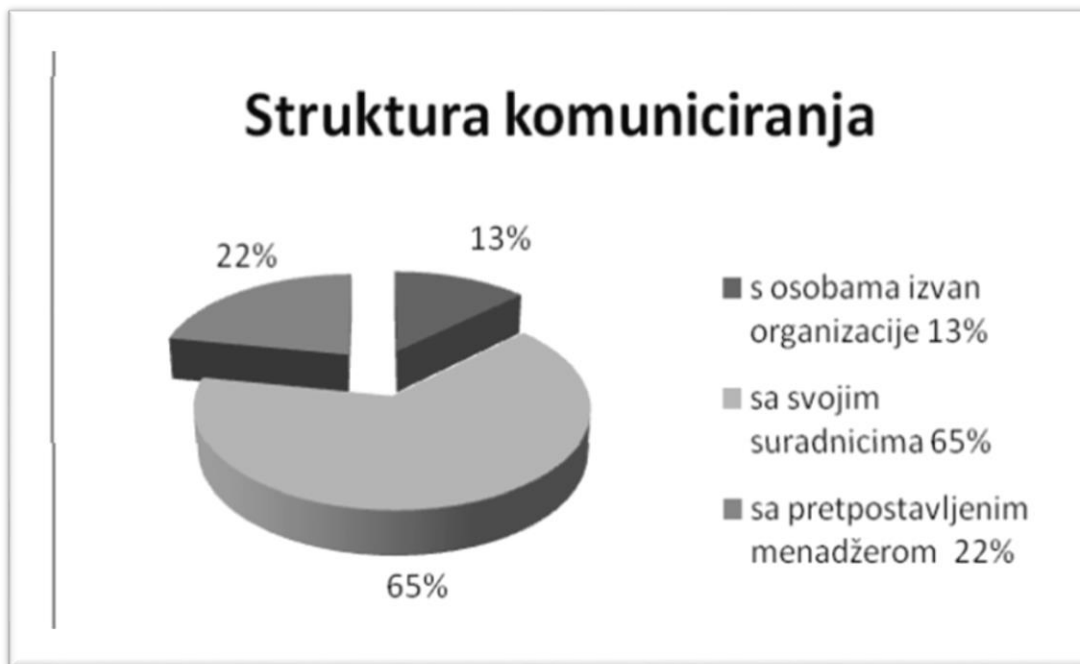
Prema Garači (2008), iako je oglašavanje još uvijek jedan od najdominantnijih oblika marketinške komunikacije, sve češće se kombinira s drugim oblicima unutar „komunikacijskog miksa“. Marketinška komunikacija igra važnu ulogu u poslovanju jer omogućuje menadžerima da na učinkovit način komuniciraju s vanjskim okruženjem, stvarajući tako određeni imidž tvrtke, proizvoda ili usluga koje nude tržištu.

Imidž organizacije nije nešto što se može nametnuti, nego je ono rezultat percepcije vanjskog okruženja. Uspješno poslovanje, sklapanje važnih poslovnih pregovora i privlačenje novih partnera često zahtijevaju inovativne i privlačne komunikacijske pristupe. Razvoj tehnologije i brži protok informacija također imaju velik doprinos u učinkovitosti eksterne komunikacije, no istovremeno mogu stvoriti složenije komunikacijsko okruženje koje ponekad izmiče kontroli.

Kako bi se bolje razumjelo s kim menadžeri komuniciraju i koliko vremena posvećuju svakoj od skupina, prikazano je na slici 7.



Slika 7 Struktura komuniciranja



(Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004)

## 6. Interna menadžerska komunikacija

Interna komunikacija uključuje različite procese koji omogućuju protok informacija među zaposlenima i menadžerima. Istraživanje koje je provela Agencija za odnose s javnošću Meritor Media u suradnji s portalom posao.hr pokazalo je da više od 50% ispitanika nije zadovoljno kvalitetom interne komunikacije te smatraju da internu komunikaciju treba poboljšati. Nadalje, 77% menadžera smatra da je za vodstvo organizacije potrebna dodatna edukacija o važnosti interne komunikacije.

Interna komunikacija može biti formalna i neformalna. Formalna komunikacija slijedi unaprijed dogovorene načine ponašanja i procese unutar organizacije, a njezina struktura ovisi o organizacijskoj strukturi. Uspješna interna komunikacija teče u oba smjera. Vrste formalne komunikacije u organizaciji (Certo, 2008):

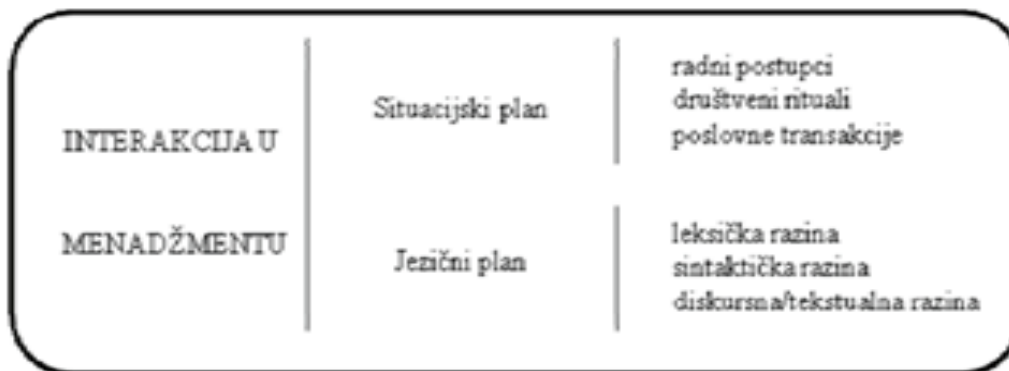
- Silazna komunikacija (odozgo prema dolje) – informacije teku od menadžmenta prema zaposlenima.
- Uzlazna komunikacija (odozdo prema gore) – zaposlenici šalju informacije i povratne informacije menadžmentu.
- Lateralna komunikacija (bočna) – informacije se razmjenjuju između zaposlenika na istoj razini hijerarhije.

Neformalna komunikacija je složen sustav koji nije podložan standardima i pravilima i odvija se spontano. Ovaj oblik komunikacije omogućava fleksibilniji i često brži prijenos informacija, no zbog nedostatka strukturiranosti može dovesti do iskrivljenih informacija ili nesporazuma.

U oba slučaja, učinkovita interna komunikacija ključna je za uspješno funkcioniranje organizacije, povećanje zadovoljstva zaposlenika i postizanje organizacijskih ciljeva.

Interakcija u menadžmentu odnosi se na način ponašanja unutar organizacije, stavove prema profesiji i percepciju određenih aktivnosti. Ovaj oblik interakcije ključan je dio komunikacijskog procesa u organizacijama i odvija se kroz dva glavna aspekta.

Slika 8 Interakcija u menadžmentu



(Izvor: Fox, 2006)

### 6.1. Nedovoljna komunikacija i pretjerana umreženost

Komunikacijski procesi u menadžmentu mogu često naići na prepreke koje mogu otežati učinkovitu razmjenu informacija. Iako je savršena komunikacija rijetko ostvariva, moguće je konstantno raditi na njezinom poboljšanju. Dobra komunikacija sa zaposlenima može pružiti važne informacije za razvoj i rast organizacije te njezin opstanak.

Postoji nekoliko vrsta prepreka koje utječu na komunikaciju i poslovanje organizacije:

- Fizičke prepreke – odnose se na prostorne udaljenosti i tehničke poteškoće.
- Psihološke prepreke – različite percepcije, emocije i stavovi.
- Semantičke prepreke – razlike u terminologiji i jeziku.
- Organizacijske prepreke – hijerarhijske barijere i složeni protokoli.

Umreženost ima dvojako značenje u kontekstu menadžmenta:

- Povezanost ljudi – umreženost ljudi unutar ili izvan iste organizacije.
- Tehnološka umreženost – korištenje novih informatičkih i komunikacijskih tehnologija za povezivanje.

Prekomjerna umreženost može dovesti do zanemarivanja ključnih aktivnosti koje su važne za lidere. Tradicionalni način komunikacije poput telefona i faksa, dopunjeni su modernim tehnologijama kao što su e-mail, mobiteli, videokonferencije i slično.

Internet poznat kao „mreža svih mreža“ omogućuje razmjenu informacija i usluga kao što su e-mail, chat, prijenos datoteka i pristup World Wide Webu. Kvalitetna komunikacija putem interneta zahtijeva određena znanja i vještine:

- Analiza i procjena – identifikacija problema i ciljeva organizacije
- Projektiranje – planiranje načina komunikacije
- Provedba – realizacija komunikacijskih aktivnosti
- Održavanje – kontinuirano praćenje i prilagođavanje komunikacije.

Zbog velike količine informacija koje su dostupne, potrebno je selektirati relevantne informacije kako bi se izbjegla pretjerana umreženost koja može smanjiti produktivnost. Svaka organizacija treba razviti efikasan sustav komunikacije koji omogućuje učinkovitu razmjenu informacija unutar normalnih okvira.

## **6.2. Poboljšanje komunikacije**

Sve organizacije, zajedno sa menadžerima na čelu teže ostvariti uspješnu komunikaciju. Razvoj komunikacijskih vještina i odnosa sa ljudima važno je za cjelokupni razvoj organizacije. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima omogućuje kontrolu i oblikovanje komunikacijskog procesa. Način ponašanja i ophođenja prema zaposlenima može olakšati ili otežati rad organizacije. Dobre tehnike organizacijskoj ponašanja mogu menadžerima donijeti uspjeh u poboljšanju i upravljanju komunikacijom.

Uspješna komunikacija zahtijeva znanje o interakciji s ljudima, poticanju, nagrađivanju i motiviranju zaposlenika. Ove vještine doprinose većoj učinkovitosti i efikasnosti, a stvaraju pozitivnu i mirnu radnu atmosferu.

Visoko razvijene zapadne zemlje su prepoznale važnost stalne edukacije menadžera. Najučinkovitiji načini obrazovanja menadžera uključuju radne i trening grupe, seminare, konferencije, tečajeve, proučavanja, istraživanja i simulacije. Efektivna vještina rada s ljudima menadžerima omogućuje da zaposlenike motiviraju i da im pomognu u njihovom napretku. Učinkoviti menadžeri djeluju kao vođe, olakšavaju rad, te su treneri i mentori (Buble., 2006).

Za učinkovitu komunikaciju odgovorni su svi koji sudjeluju u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Učinkovitost se procjenjuje prema postignutim rezultatima. Slušanje je ključ razumijevanja u komunikacijskom procesu. Koliko menadžer vremena posveti aktivnom slušanju, ovisi o njegovoj želji i vremenu. Slušanje je vještina koja se može razvijati (Weihrich, Koontz, 1994).

Pismena i usmena komunikacija zahtijevaju različite pristupe. Poboljšanje komunikacije dolazi iz dva smjera: jedan se odnosi na upravljanje ljudima i njihovim resursima, dok se drugi

fokusira na tehničke i elektronske aspekte komunikacije. Razumijevanje i primjena ovih principa mogu značajno doprinijeti uspjehu organizacije i učinkovitosti menadžmenta.

## **7. Vodstvo i komunikacija**

Vodstvo se u većini slučajeva ne može jednoznačno definirati, ali većina istraživača se slaže da su lideri osobe koje usmjeravaju, inspiriraju i motiviraju druge. Lideri utječu na druge u organizaciji ili zajednici te privlače pažnju, kontroliraju situacije, uvjeravaju druge da ih slijede, postižu rezultate i poboljšavaju učinak timova.

Vođa je osoba koja preuzima odgovornost, koja usmjerava, stimulira i motivira druge. Oni su orijentirani na rezultate, dobro su obučeni i sposobni su kontrolirati teške uvjete, što pomaže kod poboljšanja rezultata timova (Kolzow, 2014). Vođe mogu biti predsjednici država, izvršni direktori organizacija, menadžeri koji vode projektne timove ili zaposlenici koji su mentori mlađim kolegama.

Učinkovita komunikacija je ključna za vodstvo. Dobre komunikacijske vještine omogućuju vođama da potiču i stvaraju razumijevanje i povjerenje, a to je potrebno kako bi drugi slijedili vođu. Bez učinkovite komunikacije, direktori i menadžeri ne mogu biti uspješni vođe (Kolzow, 2014).

Stilovi vođenja ključna su komponenta uspješnih organizacija. Način na koji vođa komunicira sa svojim timom može odrediti radni učinak zaposlenika. Komunikacijska kompetencija također je odlučujući čimbenik zadovoljstva poslom (Riggio, 2017).

Dobri lideri znaju da produktivna komunikacija nije proces koji je jednosmjernan. Ključni čimbenici su govor i aktivno slušanje s razumijevanjem. Vođe znaju da ne mogu učinkovito voditi dok ih članovi tima ne čuju i ne razumiju (Riggio, 2017).

Proučavanje stilova vodstva i komunikacijskih vještina u kontekstu vođenja važno je jer pogrešna poruka u krivo vrijeme može negativno utjecati na moral i poštovanje zaposlenika. Vođe trebaju pronaći stil koji njima odgovara i koji je autentičan i učinkovit za njih.

### **7.1. Stilovi komunikacije**

Komunikacijski stilovi vođa značajno variraju, a istraživači su razvili različite klasifikacije stilova tijekom godina. Vries i suradnici (2009, 2010) identificirali su nekoliko ključnih dimenzija komunikacije među vođama, a neke od njih su preciznost, ekspresivnost, reflektivnost, podrška, emocionalnost, prijatna i atraktivnost.

Istraživanja pokazuju da su karizmatični i ljudski orijentirani vođe u većini slučajeva komunikativni, dok su vođe koje su usmjerene na zadatke manje sklone komunikaciji. Različiti

stilovi komunikacije snažno utječu na dijeljenje znanja, zadovoljstvo podređenih, percepciju izvedbe vođe i timsku predanost podređenih.

Dominantni stil komunikacije izražava se putem fizičkih i psiholoških signala kao što su govor tijela, kontakt očima, modulacija glasa, glasnoća i brzina prijenosa informacija. Dominantni komunikatori su uglavnom entuzijastični, samouvjereni, strogi i natjecateljski nastrojeni te često koriste kraće izjave i zahtjeve kako bi potakli promjene ponašanja kod drugih (Rogers, 2012).

Dramatični stil komunikacije koristi pretjerivanja, priče, metafore i ritam kako bi privukao pažnju na poruku na neobičan način. Ovaj stil može odavati prave osjećaje ili se koristi za satiru i obezvređivanje doslovnog značenja. Dramatični vođe su često popularni, a njihov stil utječe na status i samopoštovanje (Norton, 1983).

Vođa koji ostavlja dojam ima nezaboravan komunikacijski stil. Ovaj stil ovisi o tome kako komunikator kontrolira i prikazuje svoje znakove i njihovoj obradi od strane primatelja (Kuria, 2019).

Opušteni stil komuniciranja signalizira samopouzdanje i smirenost, a to je ključno u kriznim situacijama. Ovaj stil se razlikuje od situacijske tjeskobe i može pomoći vođama u koordinaciji nepovoljnih situacija.

Pažljiv ili empatični stil komunikacije uključuje aktivno slušanje i pokazivanje pažnje prema drugima. Trajanje pogleda i empatičnost mogu značajno utjecati na percepciju vrijednosti druge osobe (Kuria, 2019).

Zaccaro i suradnici (2008) klasificiraju stilove komunikacije u četiri dimenzije:

- Autoritarni,
- Dobronamjerno autoritarni,
- Konzultativni i
- Participativni.

Autokratski vođa donosi sve odluke samostalno, dok dobronamjerni autokrat pokazuje brigu za osobna pitanja zaposlenika uz zadržavanje autoriteta. Konzultativni vođa se prije donošenja odluka konzultira sa zaposlenicima, a participativni vođa daje značajnu autonomiju podređenima i potiče dvosmjernu komunikaciju.

S obzirom na važnost komunikacije u vodstvu, vođe trebaju biti svjesni vlastitih stilova i kontinuirano ih usavršavati kako bi postigli ciljeve organizacije (Rogers, 2012). kompetentan vođa koristi komunikacijske stilove na načine koji pozitivno utječu na zaposlene i koji doprinosi uspjehu organizacije (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

## **7.2. Komunikativno vodstvo**

Međuljudska komunikacija je ključni aspekt vođenja. Kako bi se izgradili najproduktivniji radni odnosi, lideri moraju prilagoditi svoje komunikacijske stilove (Luo i sur., 2016). „Komunikacijski stil vođe je skup specifičnih međuljudskih komunikacijskih ponašanja usmjerenih na optimizaciju hijerarhijskih odnosa radi postizanja grupnih ili individualnih ciljeva“ (De Vries i sur., 2010). Ova ponašanja uključuju različite komunikacijske aktivnosti u međuljudskim odnosima.

Koncept komunikativnog vodstva nastao je u Švedskoj krajem 1990-ih kao odgovor na promjene u poslovnom okruženju. Komunikativno vodstvo je pod utjecajem dva pristupa komunikaciji: prijenosu informacija i stvaranju značenja. Tradicionalno se smatralo da lideri prenose poruku, dok zaposlenici tu poruku razumiju i djeluju u skladu s njom (Johansson i sur., 2014).

Komunikativno vodstvo podrazumijeva ohrabrivanje i inspiriranje pojedinaca ili grupa kroz sustavno i smisleno dijeljenje informacija te korištenje izvanrednih komunikacijskih vještina. To je složen proces koji započinje razvojem strategije komuniciranja, preciznim planiranjem i učinkovitom komunikacijom u teškim situacijama.

Komunikativni lider je onaj koji uključuje zaposlenike u dijalog, aktivno dijeli i traži povratne informacije, potiče participativno donošenje odluka te se percipira kao otvoren i uključen (Johansson i sur., 2014). usmjerenost na učinkovitu komunikaciju i izgradnju odnosa ključna je za postizanje organizacijskih ciljeva. Glavna načela komunikacijskog vođe su (Johansson i sur., 2014):

- Podučavanje i omogućavanje zaposlenicima da budu ono što jesu
- Osiguravanje struktura koje olakšavaju rad
- Postavljanje jasnih očekivanja
- Pristupačnost, poštovanje i izražavanje zabrinutosti za zaposlenike
- Aktivno sudjelovanje u rješavanju problema i praćenje povratnih informacija
- Usmjeravanje i pomaganje drugima u postizanju ciljeva



- Aktivno sudjelovanje u oblikovanju poruka i događaja
- Omogućavanje i podržavanje stvaranja vrijednosti

Ova načela ovise o sposobnosti vođe da vodi dijalog sa podređenima. Prema Hamreforsu (2010). komunikativni vođe često razvijaju specifične riječi i koncepte koji potiču napredak i razvoj. Teorija komunikativnog vodstva temelji se na ideji da je vodstvo kombinacija izgradnje odnosa i učinkovite komunikacije, što rezultira suradničkim donošenjem odluka.

U organizacijskom kontekstu, komunikacijsko ponašanje lidera može se podijeliti u četiri kategorije, poznate kao profil ponašanja u komunikacijskom centru (Johansson i sur., 2011):

1. Inicijalna struktura: postavljanje ciljeva i očekivanja, planiranje i raspoređivanje zadataka za pojedinačne zaposlenike i timove.
2. Olakšavanje rada: podučavanje, treniranje i davanje povratnih informacija zaposlenicima te pružanje pravovremenih i učinkovitih povratnih informacija na razini grupe.
3. Dinamika odnosa: biti otvoren, pristupačan, dobar slušatelj i pouzdan, te podržavanja u situacijama sukoba.
4. Predstavljanje zaposlenika i jedinice: primjena utjecaja prema višem menadžmentu i osiguravanje resursa za timove, praćenje prilika i prijetnji te izgradnja interne i eksterne mreže.

Jedan od ključnih ishoda komunikativnog vodstva je stvaranje povjerenja između zaposlenika i lidera. U poslovnom kontekstu, ključni elementi za izgradnju povjerenja su komunikacija i ponašanje lidera, posebno u vremenima kada je povjerenje u vodstvo općenito smanjeno (Kolzow, 2010).

Vođe se često suočavaju s cinizmom i nesigurnošću. Ključne akcije za izgradnju povjerenja uključuju transparentno komuniciranje, iskrenost, redoviti angažman sa zaposlenima i transparentnost kod teških situacija.

Vođe trebaju biti svjesni moralnih ideologija. Povjerenje je jako bitan faktor koji pojedinci traže prije nego što će slijediti lidera. Lider mora znati podijeliti svoju viziju kako bi izgradio povjerenje. Učinkovita komunikacija je iz tog razloga temelj uspješnog vodstva.

Jednom kada lider izgradi povjerenje sa svojim zaposlenima, on može stvoriti ciljeve i vrijednosti između njih. Hamrefors (2010) ističe da uspješni komunikatori aktivno usmjeravaju

razmišljanja ljudi, mijenjajući percepciju stvarnosti. Komunikacijske vještine, kvaliteta, stilovi i kanali komunikacije lidera mogu utjecati na stavove i ponašanje zaposlenika (Men, 2014).

Međutim, promjena načina razmišljanja može biti etički sporna ako ciljevi nisu pozitivni za sve uključene strane (Hamrefors, 2010). Lideri moraju biti pažljivi kada koriste uvjerljive taktike i usmjeriti se na stvaranje obostrano korisnih ishoda.

Komunikativni lideri trebaju biti spremni primiti i pozitivne i negativne povratne informacije, budući da su skloni zanemarivanju kritika i precjenjivanju pozitivnih povratnih informacija (Tourish i Robson, 2006).

Motivirajući jezik je ključan dio komunikativnog vodstva. To uključuje jezik koji daje smjernice, empatičan jezik i jezik koji stvara značenje. Jezik koji daje smjernice koristi se kada lideri objašnjavaju uloge, očekivanja, ciljeve i odgovornosti. Empatičan jezik pokazuje brigu za emocionalnu dobrobit podređenih, dok jezik koji stvara značenje prenosi organizacijske norme i vrijednosti (Mayfield i sur., 2015).

Komunikacijsko okruženje može olakšati ili ograničiti protok informacija i tumačenje poruka. Ono je povezano s kulturom organizacije i može se razlikovati između različitih jedinica. Percepcija komunikacijskog okruženja utječe na dojam zaposlenika o lideru što implicira da kontekst u kojem menadžer i zaposlenik djeluju može utjecati na percepciju komunikativnog vodstva (Johansson i sur., 2014).

### **7.3. Učinkovito vodstvo**

Komunikacija koja je učinkovita sa vođama je ključna za angažman zaposlenika i uspješno obavljanje njihovih dužnosti. Lideri trebaju osigurati da kada komuniciraju sa svojim zaposlenima ta komunikacija bude dvosmjerna i usklađena s njihovim postupcima. Loše vijesti trebaju dijeliti licem u lice tako da se smanji njihov negativan utjecaj. Do problema u organizaciji dolazi zbog nepravilnog i nepravodobnog dijeljenja informacija, a to naglašava važnost učinkovitost upravljanja komunikacijom kao ključne vještine lidera (Luthra i Dahiya, 2015).

Samopouzdanje tijekom komunikacije je važno za lidere iz razloga što nedostatak samopouzdanja može dovesti do nelagode među članovima tima i smanjenju entuzijazma za rad. Samopouzdanje lidera pomaže timu da postignu zajedničke ciljeve. Lideri trebaju biti primjer svom timu i trebaju sami slijediti pravila koja su postavili. Energičan i motiviran lider može učinkovito motivirati i podići moral tima (Luthra i Dahiya, 2015).

Dosljednost i pouzdanost u komunikaciji također su vrlo važne osobine dobrih lidera. Oni moraju imati jasno definirane komunikacijske tehnike, pristupe i kanale koji su prilagođeni intelektualnoj razini i razumijevanju svojih slušatelja. Lideri moraju biti dostupni svom timu i spremni na dvosmjernu komunikaciju, a tada trebaju biti fokusirani i stabilni (Miller, 2012).

Efikasno slušanje je jednako važno kao i učinkovito govorenje. Lideri trebaju poticati da zaposlenici iskazuju svoja mišljenja, pristupe i aktivnosti, a ne samo dijeliti informacije. Komunikacija bez straha jako je važna; vođe trebaju otvoreno priznati pogreške kako bi stekli povjerenje i poštovanje tima. Poruke trebaju biti jasne, precizne i otvorene za sugestije (Wooll, 2021).

Lideri moraju zamijeniti svoj ego sa razumijevanjem jer ego ometa učenje i zahvalnost što može izazvati probleme unutar tima. Znanje o temi razgovora i vještina pripovijedanja priča i korištenja anegdota može poboljšati razumijevanje i ponašanje tima.

Nekad poruke treba ponoviti, a to pomaže u boljem razumijevanju ideja i koncepata, čime se povećava produktivnost. Lideri trebaju koristiti sve dostupne komunikacijske tehnologije i kanale za održavanje kontakta s timom. Sustav povratnih informacija važan je za poboljšanje radnog okruženja i ispravljanje pogrešaka (Fox, 2011).

#### **7.4. Utjecaj komunikacijskih vještina i stila vodstva na učinak organizacije**

Istraživanja su pokazala da učinkovita interna komunikacija ima velik utjecaj na organizacijsko ponašanje i zadovoljstvo zaposlenika. Prednosti dobre interne komunikacije uključuju veće zadovoljstvo poslom, smanjenje izostanaka s posla, veću produktivnost, poboljšanu kvalitetu proizvoda i usluga, smanjenje troškova te poticanje inovacija (Pongton i Suntrayuth, 2019).

Studije su također potvrdile da je zadovoljstvo komunikacijom s višim menadžmentom povezano s većom predanošću organizaciji. Osobne povratne informacije, kao i komunikacija vođe i organizacijske informacije, ključne su za identifikaciju zaposlenika s njihovim organizacijama. Komunikacija jedna od najvažnijih vještina vođenja, ključna za postizanje osobnih i organizacijskih ciljeva, te potiče motivaciju zaposlenika i zadovoljstvo kupaca. Kada se govori o neučinkovitoj komunikaciji ona je primarni razlog što se 40% zaposlenika iz različitih industrija osjeća demotivirano od strane poslovnih lidera, a 43% zaposlenika je izjavilo kako im je važna i da žele učinkovitu komunikaciju lidera.

Organizacijska komunikacija pozitivno utječe na organizacijsko ponašanje i zadovoljstvo poslom, pružajući temelj za međusobno povjerenje i podršku lidera i sljedbenika. U konačnici,

istraživanja jasno pokazuju da je učinkovita komunikacija lidera ključni faktor postizanja uspjeha u organizaciji. Kvalitetna komunikacija ne samo da potiče produktivnost, već i jača angažman zaposlenika te pozitivno utječe na cjelokupnu organizacijsku kulturu i rezultate. Iz tog razloga je važno da se vođe razvijaju i njeguju svoje komunikacijske vještine kako bi stvorile poticajno radno okruženje i potakne kontinuirani rast i uspjeh svojih organizacija.

## **8. Istraživanje stavova o važnosti komunikacijskih vještina lidera**

### **8.1. Istraživanje stavova sa strane lidera**

Suvlasnik poduzeća Pekar Tomo d.o.o. istaknuo je značaj komunikacijskih vještina u radnom okruženju navodeći da: „Komunikacijske vještine u radnom okruženju predstavljaju vrlo bitan čimbenik u funkcioniranju cijelog sustava. U slučaju izostanka, značajna količina informacija ne pronade svoj cilj, mnogo toga ostane neizrečeno, a preciznost izvedbe i konačni rezultati postanu upitni. Komunikacija predstavlja dvosmjernu disciplinu i jako je bitno da je obje strane prakticiraju jasno i precizno. Isto tako, komunikacija se uči i nadograđuje. Često mi se događalo da sam sam sebi jasan, a primatelj informacija nije uspio obraditi informaciju ili ju je krivo protumačio. Uvidjevši to, shvatio sam da moram mijenjati prvenstveno sebe i svoj način iznošenja ili prenošenja informacija. Pogrešnom ili nedorečenom komunikacijom, poslovni procesi gube svoju konciznost, točnost, brzinu. Primatelja informacija takva situacija stavlja u nezavidan položaj, posebno ako se radi o odnosu poslodavac-djelatnik, u kojem se djelatnik, posebno mladi, ne usudi propitkivati direktne upute nadređenog člana organizacije, često kriveći sebe i smatrajući da bio on/ona, trebao/la shvatiti iz prve ono što se misli. Svi sudionici navedenih procesa moraju raditi na sebi, kako bi se procesi pospješili i ubrzali. Uprava mora donekle personalizirati svoj pristup prema djelatnicima, na način da pokuša uvidjeti koji je tip komunikacije prikladan za svaku pojedinu osobu ili grupu ljudi. S druge strane djelatnici trebaju naučiti u što kraćim crtama sažeti svoja izlaganja prema rukovodstvu, obzirom na količinu informacija koje kolaju u svakodnevnim poslovnim relacijama. Pri tome mislim i na pisanu i usmenu predaju. Zaključno, u komunikaciji ne smije biti nedoumica, ili ih treba biti što manje. Sve drugo dovodi u nepovoljan položaj sve sudionike procesa“ (Domagoj Radić, 2024).

Prema navedenom ističe se da je komunikacija ključna za učinkovito funkcioniranje poslovnih procesa. Naglašava potrebu da svi sudionici, uključujući upravu i djelatnike, kontinuirano rade na poboljšanju svojih komunikacijskih vještina. Uprava treba personalizirati svoj pristup prema djelatnicima, prepoznajući koji tip komunikacije najbolje odgovara svakoj osobi ili grupi, dok djelatnici moraju naučiti jasno i sažeto izlagati informacije prema rukovodstvu. Nedoumice u komunikaciji treba svesti na najmanju moguću mjeru kako bi se izbjegle negativne posljedice za sve sudionike procesa.

## 8.2. Anketa

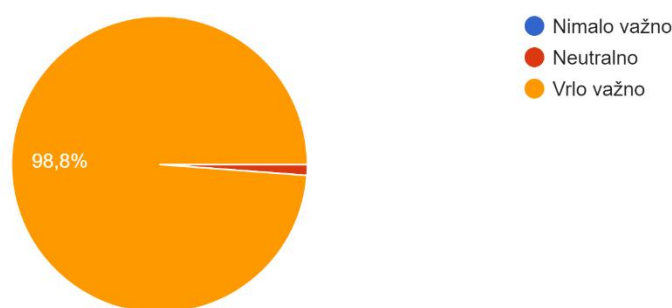
Cilj ovog rada je pomoću empirijskog istraživanja ispitati teorijske pretpostavke o važnosti komunikacijskih vještina lidera. Podaci su prikupljeni putem online ankete koja se sastojala od ukupno 10 pitanja. Sva pitanja u anketi odnose se na važnost komunikacijskih vještina lidera i na utjecaj komunikacijskih vještina lidera na zaposlenike, a u samoj teoriji se komunikacijske vještine percipiraju kao iznimno važne kada se govori o motivaciji zaposlenika, postizanju zajedničkih ciljeva i općenito zadovoljstva poslom. U istraživanju je sudjelovalo 86 ispitanika uglavnom na području grada Vinkovaca i Vukovarsko-srijemske županije. Ispitanici su osobe starije od 18 godina. Najveći broj ispitanika dolazio je iz poduzeća Pekar Tomo d.o.o., što čini glavni dio uzorka. Uz njih, u istraživanju su sudjelovale i zaposlene osobe iz raznih drugih poduzeća, čime je osigurana raznovrsnost uzorka. Ovakav uzorak omogućava dobivanje uvida u specifične aspekte radnog iskustva i stavova zaposlenih u različitim poslovnim okruženjima, pri čemu prevladavajući udio ispitanika iz Pekar Tomo d.o.o. može dati posebne naglaske na prakse i kulturu tog poduzeća. Ispitivanje je provedeno u periodu od 01. lipnja do 25. lipnja 2024. godine. Pristup anketi bio je omogućen putem linka koji je bio podijeljen putem društvenih mreža. Anketu su ispitanici ispunjavali anonimno.

## 8.3. Rezultati istraživanja

Grafikon 1. prikazuje važnost učinkovite komunikacije u radnom okruženju.

1. Koliko smatrate važnom učinkovitu komunikaciju u radnom okruženju?

85 odgovora



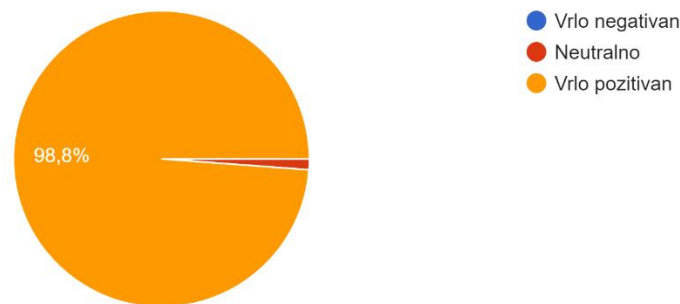
Grafikon 1 Važnost učinkovite komunikacije u radnom okruženju

(Izvor: izrada autora)

Prema grafikonu 1. vidljivo je da je učinkovita komunikacija u radnom okruženju vrlo važna za 98,8% ispitanika.

## 2. Kako ocjenjujete utjecaj dobre komunikacije na timski rad?

85 odgovora



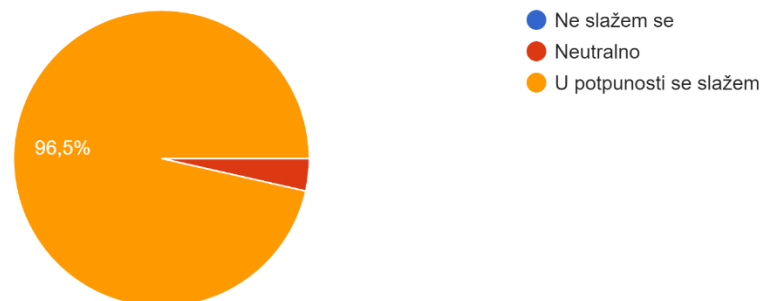
Grafikon 2 Utjecaj dobre komunikacije na timski rad

(Izvor: izrada autora)

Prema grafikonu 2. vidljivo je da također 98,8% ispitanika smatra da je učinak dobre komunikacije na timski rad vrlo pozitivan.

## 3. Koliko se slažete s tim da komunikacija smanjuje nesporazume i konflikte u timu?

85 odgovora

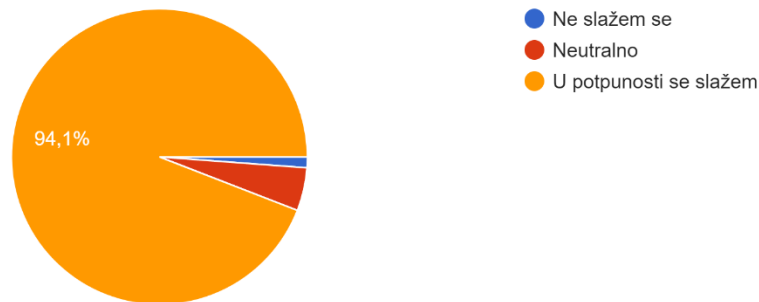


Grafikon 3 Komunikacija smanjuje nesporazume i konflikte u timu

(Izvor: izrada autora)

Grafikon 3. prikazuje u kojoj mjeri se ispitanici slažu s tim da komunikacija smanjuje nesporazume i konflikte u timu. Njih 96,5% odgovorilo je da se u potpunosti slaže čime se može reći prema istraživanju da ukoliko je u organizaciji dobra komunikacija da se nesporazume i konflikte može dovesti na minimum.

4. Koliko se slažete s tvrdnjom: "Dobra komunikacija je ključna za uspješno vođenje projekata"?  
85 odgovora

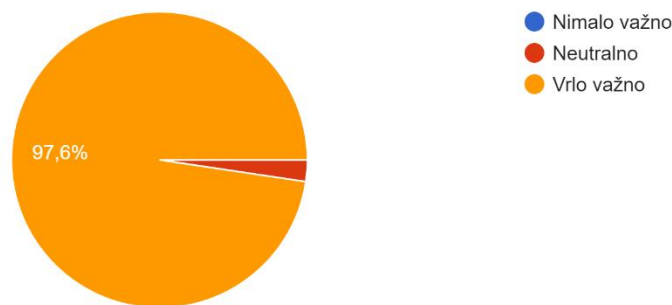


Grafikon 4 Dobra komunikacija je ključna za uspješno vođenje projekata

(Izvor: izrada autora)

Na grafikonu 4. vidljivo je da se 94,1% ispitanika slaže sa tvrdnjom „Dobra komunikacija je ključna za uspješno vođenje projekata“. Dok je 4,7% ispitanika neutralno, a 1,2% se ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

5. Koliko je važno da lider ima izvrsne komunikacijske vještine za uspješno vođenje tima?  
85 odgovora



Grafikon 5 Komunikacijske vještine za uspješno vođenje tima

(Izvor: izrada autora)

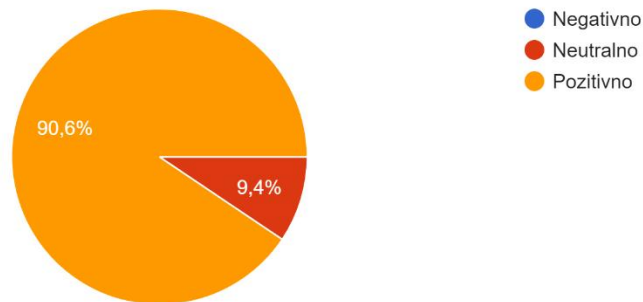
Za 97,6% ispitanika je važno da lider ima izvrsne komunikacijske vještine kako bi uspješno vodio tim, a 2,4% ispitanika su neutralni (prikazano na grafikonu 5).

Na sljedećem grafikonu vidljivo je kako ispitanici ocjenjuju utjecaj komunikacijskih vještina na motivaciju zaposlenika. Njih 90,6% odgovorilo je da ocjenjuju pozitivno, dok je 9,4% neutralno.



6. Kako ocjenjujete utjecaj komunikacijskih vještina lidera na motivaciju zaposlenika?

85 odgovora

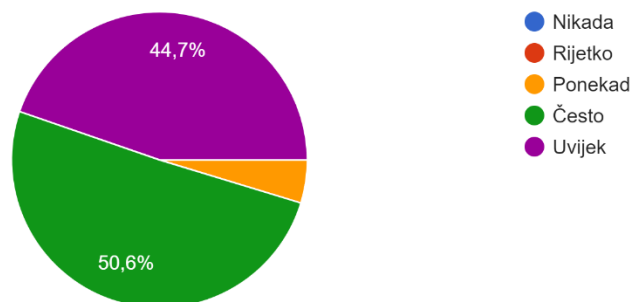


Grafikon 6 Utjecaj komunikacijskih vještina na motivaciju

(Izvor: izrada autora)

7. Koliko često mislite da lider treba pružati povratne informacije zaposlenicima?

85 odgovora



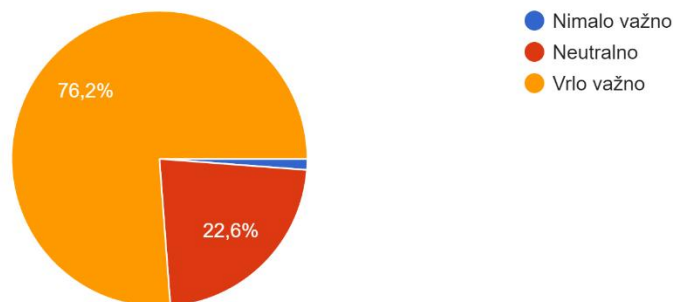
Grafikon 7 Povratne informacije

(Izvor: izrada autora)

Sljedeće pitanje u anketi odnosilo se na to koliko često bi lider trebao pružati povratne informacije zaposlenicima. Njih 50,6% odgovorilo je da bi lideri često trebali pružati povratne informacije, 44,7% je odgovorilo uvijek, dok je 4,7% ispitanika odgovorilo kako bi lider ponekad trebao pružati povratne informacije zaposlenima.

8. Koliko je važno da lider prilagodi svoj komunikacijski stil različitim članovima tima?

84 odgovora



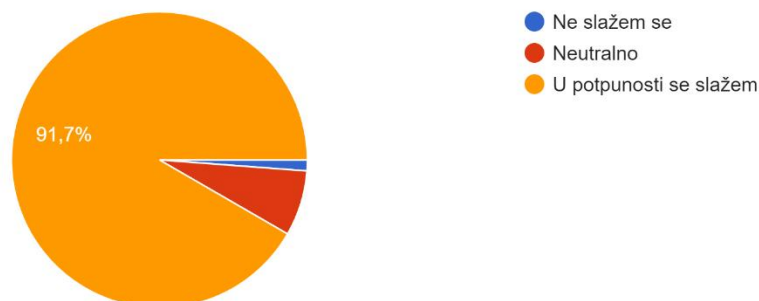
Grafikon 8 Komunikacijski stil

(Izvor: izrada autora)

Na grafikonu 8. prikazano je koliko je ispitanicima važno da lider prilagodi svoj komunikacijski stil različitim članovima tima, a 76,2% ih je odgovorilo da je vrlo važno, 22,6% neutralno i ostali su odgovorili kako nije nimalo važno.

9. Koliko se slažete s tvrdnjom: "Lider koji aktivno sluša članove tima gradi jači timski duh"?

84 odgovora



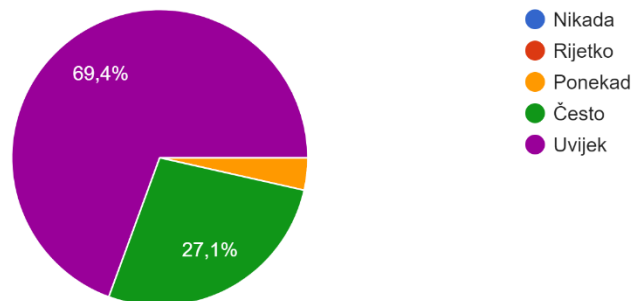
Grafikon 9 Lider koji aktivno sluša članov tima gradi jači timski duh

(Izvor: izrada autora)

Na grafikonu 9 prikazani su odgovori ispitanika na pitanje koliko se slažu sa tvrdnjom „Lider koji aktivno sluša članove tima gradi jači timski duh“, iz grafikona je vidljivo da se većina u potpunosti slaže sa navedenom tvrdnjom njih 91,7%, dok je 7,1% neutralno i ostali se ne slažu.

10. Koliko često smatrate da lider treba koristiti jasne i precizne upute kako bi izbjegao nedorazume?

85 odgovora



Grafikon 10 Jasne i precizne upute za izbjegavanje nedorazuma

(Izvor: izrada autora)

Posljednje pitanje u anketi prikazano je na grafikonu 10, ispitanici su u najvećoj mjeri odgovorili kako smatraju da lider treba koristiti jasne i precizne upute kako bi izbjegao nedorazume uvijek, njih 27,1% odgovorilo je često, dok su ostali odgovorili sa ponekad.

#### 8.4. Rasprava

Rezultati ankete pokazuju da su učinkovita komunikacija i komunikacijske vještine lidera ključni elementi kada se govori o uspješnom vođenju tima i organizacije. Visoki postotak ispitanika odgovorilo je kako je važna učinkovita komunikacija (98,8%) i da ona pozitivno utječe na timski rad (98,8%) što potvrđuje važnost ove vještine u radnom okruženju.

Gotovo svi ispitanici (96,5%) smatraju da učinkovita komunikacija ima mogućnost značajno smanjiti nedorazume i konflikte unutar tima. Ovo je ključno iz razloga što nedorazumi i konflikti mogu dovesti do pada produktivnosti u timu.

Velik dio ispitanika (94,1%) smatra da je dobra komunikacija vrlo važna za uspješno vođenje projekata. To ukazuje da samu potrebu za jasnim prenošenjem, zadataka, ciljeva i očekivanja, a to je temelj za učinkovito vođenje projekata.

Činjenica da 97,6% ispitanika smatra da su izvrsne komunikacijske vještine vrlo važne za vođenje tima, potvrđuje to da lideri moraju biti vješti kada prenose informacije, daju povratne informacije i u aktivnom slušanju. Navedene vještine su ključne za motiviranje zaposlenika, a to potvrđuje 90,6% ispitanika koji smatraju da komunikacijske vještine lidera pozitivno utječu na motivaciju.

Većina ispitanika (50,6%) vjeruje da lideri uvijek trebaju pružati povratne informacije. Redovne povratne informacije mogu pomoći zaposlenima da bolje razumiju što lideri očekuju od njih i da bolje razumiju svoje zadatke, također povratne informacije im mogu pružiti smjernice za poboljšanje.

Prilagodba komunikacijskog stila različitim članovima tima je također vrlo važna, prema mišljenju 76,2% ispitanika. To naglašava potrebu za empatijom i razumijevanjem individualnih razlika unutar tima.

Velik postotak (91,7%) se slaže s tim da lider koji aktivno sluša gradi jači timski duh, a to pokazuje koliko je važno da lideri ne samo govore, već i slušaju svoje članove tima. Aktivno slušanje može poboljšati povjerenje i međusobno razumijevanje unutar tima.

Ispitanici su isto tako istaknuli važnost jasnih i preciznih uputa kako bi se izbjegli nesporazumi. To može pomoći u osiguravanju da svi članovi tima razumiju svoje uloge i odgovornosti, a to je vrlo važno za učinkovito radno okruženje.

## 9. Zaključak

Komunikacijske vještine imaju veoma važnu ulogu kada se govori o vođenju ljudi i organizacija. U vremenu kada se sve brzo mijenja u poslovnom okruženju, te vještine postaju sve važnije. Lideri trebaju biti sposobni da jasno prenesu svoje ciljeve i vizije kako bi motivirali svoje timove. Komunikacija koja je kvalitetna omogućuje liderima da izgrade povjerenje među članovima tima, a to je osnova za suradnju koja je učinkovita i postizanje zajedničkih ciljeva.

Efikasna komunikacija isto tako pomaže liderima u prepoznavanju i rješavanju konflikata unutar tima. Komunikacija koja je otvorena i transparentna smanjuje nesporazume i smanjuje potencijalne konflikte i na taj način pomaže timovima da se usredotoče na produktivnost i inovacije. Isto tako, lideri koji znaju dobro komunicirati mogu lakše prepoznati potrebe i brige svojih zaposlenih, pružajući im podršku i resurse koji su potrebni za njihov profesionalan rast i razvoj.

U suvremenom okruženju, kada su promjene konstantne i ne mogu se izbjeći, lideri se moraju prilagoditi i biti sposobni brzo reagirati na nove izazove. Dobre komunikacijske vještine pomažu liderima da učinkovito prenesu promjene, na način da objasne razloge i prednosti tih promjena, a čime će smanjiti otpor i povećati prihvaćanje unutar tima.

Nadalje, lideri koji imaju razvijene komunikacijske vještine bolje surađuju izvan same organizacije, sa npr. klijentima, partnerima i investitorima. Jasno i uvjerljivo komuniciranje vrijednosti i strategije organizacije može privući nove poslovne prilike i ojačati odnose koji već postoje.

Zaključno, komunikacijske vještine su neizostavne vještine svakog uspješnog lidera. One lideru omogućuju da učinkovito vodi tim, rješava konflikte, da se prilagodi promjenama i da izgrade snažne odnose s unutarnjim i vanjskim dionicima. Stoga, lideri koji teže ka dugoročnom uspjehu trebaju kontinuirano ulagati u razvoj svojih komunikacijskih vještina, jer one čine temelj svakog uspješnog vođenja.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga
2. Bartsch, M., Dienlin, T. (2016). Control your Facebook: An analysis of online privacy literacy, *Computers in Human Behavior*
3. Bedeković, V. (2010): Interkulturalni aspekti menadžmenta, Virovitica, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Udžbenici Visoke škole za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
4. Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.
5. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*, Zagreb: Sinergija nakladništvo
6. Buble, M., (2011). *Poslovno vođenje*, Zagreb: M.E.P.
7. Certo, S.C., Certo, S.T. (2008): *Moderni menadžment*, Zagreb, Mate
8. De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A. i Oostenveld, W. (2010). Leadership= Communication? The Relations of Leaders' Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing Communication and Leadership Outcomes
9. Dixit, A. (2008). Communication is Incomplete without Feedback. *Indore Institute of Law*, 2(1), 2581-2590.
10. Eke, G.J. (2020). Effective Communication Processes. *Journal of Business and Management*, 2(8), 2319-2322.
11. Fandt, P.M. (1994). *Management Skills: Practice and Experience*, St. Paul: MN, West Publishing
12. Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
13. Fox, R. (2006): *Poslovna komunikacija*, Pučko otvoreno učilište, Zageb, Hrvatska sveučilišna naklada
14. Goleman D. (1995). *Emotional Intelligence : Why It Can Matter More Than Iq*. New York: Bantam Books
15. Gutić, Dragutin, and Jakša Damjanić. "Identifikacija zaposlenih kao oblik psihosocijalne interakcije u organizaciji." (2012).
16. Hamrefors, S. (2010). Communicative leadership. *Journal of Communication Management*, 14(2), 254-360.
17. Jenks, J.M, Kelly, J.M. (1995). *Don't do. Delegate!*, 2nd ed. London: Kogan Page
18. Johansson, C., Miller, V. i Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communications An International Journal*, 19(2), 56-72.
19. Katz, R.L., (1955) Skills and affective administrator, *Harvard Business review*, 33
20. Kesić, T. (2003): *Integrirana marketinška komunikacija*, Zagreb, opinio d.o.o.
21. Kolb, D., & Porter, J. (2015). *Negotiating at Work* (1st ed.). Wiley. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/999837/negotiating-at-work-turn-small-wins-into-big-gains-pdf>
22. Kolzow, D. (2014). *Building Organizational Leadership Capacity*.
23. Kristina, L. G. i Yesenia, S. (2005). *Workplace Communication*. Canada: Jones and Bartlett Publishers.
24. Kuria, G.N. (2019). Literature Review: Leader Communication Styles and Work Outcomes. *International Journal of Scientific & Engineering Research*
25. Lamza- Maronić, M., Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

26. Lussier, R. N., Achua, C.F. (2004). *Leadership: Theory, Application, Skill Development, 2nd ed.*, Mason, OH, Thomson South-Western
27. Luthra, A. i Dahiya, R. (2015). Effective Leadership is all About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication. *International Journal of Management & Business Studies*, 5(3), 2231-2463.
28. MacDonald, James D., and Yvonne Gillette. "Conversation engineering: A pragmatic approach to early social competence." *Seminars in Speech and language*. Vol. 5. No. 03. © 1984 by Thieme Medical Publishers, Inc., 1984.
29. Mayfield, J., Mayfield, M. i Sharbrough, W. (2015). Strategic Vision and Values in Top Leaders' Communications: Motivating Language at a Higher Level. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 97–121.
30. Mikami, A. Y., Szwedo, D. E., Allen, J. P., Evans, M. A., & Hare, A. L. (2010). Adolescent peer relationships and behavior problems predict young adults' communication on social networking websites. *Developmental Psychology*, Sv. 46
31. Miller, P. (2012). *Leadership Communication – the three levels*. Singapore: Institute of Management.
32. Nanjundeswaraswamy, T.S. i Swamy, D.R. (2014). Review paper: Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), 57-62.
33. Norton, R.W. (1983). *Communicator style: Theory, applications, and measures*. Beverly Hills, CA: Sage.
34. Peters, J.D. (2008). Communication: History of the Idea. *The International Encyclopedia of Communication*.
35. Pongton, P. i Suntrayuth, S. (2019). Communication Satisfaction, Employee Engagement, Job Satisfaction, And Job Performance In Higher Education Institutions. *ABAC Journal*, 39(3), 90-110.
36. Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict, *Academy of Management Journal*, 26
37. Rajhans, K. (2012). Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review (IMR)*,
38. Reynolds, G. (2008). *Presentation Zen: Simple Ideas on Presentation Design and Delivery*" New Riders Pub; 1st edition
39. Riggio, R. (2017). *Management and Leadership*. Oxford: Oxford University Press
40. Rivers, D. (2005). *The Seven Challenges: A Workbook and Reader About Communicating More Cooperatively, 3rd rev. Ed.*, Santa Barbara: CA, Human Development Books
41. Robbins, S.P., Coulter, M. (2005). *Management, 8th ed.*, Upper Saddle River: NJ, Pearson Education
42. Rogers, R. (2012). Leadership communication styles: a descriptive analysis of health care professionals. *Journal of Healthcare Leadership*, 4(1), 47-57.
43. Rupčić, N. (2007). Upravljanje timom: tajne uspješnog timskog rada, *Poslovni magazin* (1334-0905), Sv. 5
44. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004): Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Zagreb, Masmedia
45. Tourish, D. i Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organisations. *Journal of Management Studies*,
46. Weihrich, H., Koontz, H. (1994). *Menadžment*, Zagreb: Mate
47. Wooll, M. (2021). The importance of listening as a leader in the digital era.

48. Zuber, N. (2017). Komunikacijski proces. Dostupno na: <http://www.sigurno-voziti.net/ponasanje/ponasanje27.html> [Pristupljeno 24.06.2024.]



## Popis slika i grafikona

Slika 1	Struktura poslovne komunikacije.....	7
Slika 2	Komunikacijski proces .....	8
Slika 3	Utjecaj delegiranja na organizaciju .....	13
Slika 4	Podjela interperosnalnih vještina .....	14
Slika 5	Oblici konflikata u poduzeću .....	20
Slika 6	Najvažnije vještine menadžera.....	22
Slika 7	Struktura komuniciranja .....	24
Slika 8	Interakcija u menadžmentu .....	26
Grafikon 1	Važnost učinkovite komunikacije u radnom okruženju .....	37
Grafikon 2	Utjecaj dobre komunikacije na timski rad .....	38
Grafikon 3	Komunikacija smanjuje nesporazume i konflikte u timu .....	38
Grafikon 4	Dobra komunikacija je ključna za uspješno vođenje projekata .....	39
Grafikon 5	Komunikacijske vještine za uspješno vođenje tima .....	39
Grafikon 6	Utjecaj komunikacijskih vještina na motivaciju .....	40
Grafikon 7	Povratne informacije .....	40
Grafikon 8	Komunikacijski stil.....	41
Grafikon 9	Lider koji aktivno sluša članov tima gradi jači timski duh.....	41
Grafikon 10	Jasne i precizne upute za izbjegavanje nesporazuma .....	42