

# Komunikacijske vještine kao temelj uspješnosti i učinka na radnu efikasnost

---

Županić, Lara

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:153068>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-07**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
DIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT U KULTURI I KREATIVNIM  
INDUSTRIJAMA

LARA ŽUPANIĆ

**KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE KAO TEMELJ  
USPJEŠNOSTI I UČINKA NA RADNU  
EFIKASNOST**

DIPLOMSKI RAD

MENTOR: *doc. dr. sc.* Iva Buljubašić

Osijek, 2022.

## SAŽETAK

U diplomskom radu „Komunikacijske vještine kao temelj uspješnosti i učinka na radnu efikasnost“ istražene su metode komunikacije te prikazane kvalitete i prednosti dobre komunikacije, ponajviše u organizacijama. Na tijek komunikacije uvelike utječe raznolikost među sudionicima i način interpretacije njihovih misli i ideja. Kontekst određene komunikacije uključuje i scenu, okruženje i očekivanja sudionika. Neizravnim ili izravnim komuniciranjem prenose se različite poruke koje su drugačije i u odnosu na kulture koje ih koriste. Pozitivnoj komunikaciji pridonose psihološki čimbenici, dok utjecaj imaju i okolina ili primatelji poruka.

U prvom dijelu rada razrađena je teorija i pojašnjeni su pojmovi komunikacije i procesa, dok drugi dio sadrži provedeno empirijsko istraživanje u obliku anketnog upitnika i rasprave temeljene na pet odabranih hipoteza, od kojih su neke prihvaćene, a neke opovrgnute. Ovaj diplomski rad spoj je naučenog i primijenjenog znanja, prakse i radnog iskustva koje je uvelike pomoglo prilikom biranja teme rada i samog istraživanja. Ulaganjem u same sebe i svoje vještine, pridonosimo vlastitoj uspješnosti i efikasnosti.

Ključne riječi: komunikacija, motivacija, organizacija, vještine, vođenje.

## **ABSTRACT**

In this work thesis " Communication skills as a foundation of success and effect on work efficiency" were investigated methods of communication and are presented qualities with the advantages of good communication, mostly in organizations. The course of communication is greatly influenced by the diversity among the participants, and the way they interpret their thoughts and ideas. The context of a certain communication includes the scene, environment and expectations of the participants. Indirect or direct communication conveys different messages, and they are different according to the cultures that use them. Psychological factors contribute to positive communication, while the environment or message recipients also have an influence.

In the first part of the paper, the theory was elaborated and the concepts of communication and process were clarified, while the second part covered the conducted empirical research in the form of a survey questionnaire and discussions based on five selected hypotheses, some of which were accepted and some of which were refuted.

This thesis is a combination of learned and applied knowledge, as well as practice and work experience, which greatly helped in choosing the topic of the thesis and the research itself. By investing in ourselves and our own skills, we contribute to our own success and efficiency.

**Keywords:** communication, leadership, motivation, organization, skills

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

### **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

kojom ja, Lara Županić, potvrđujem da je moj diplomski rad „Komunikacijske vještine kao temelj uspješnosti i učinka na radnu efikasnost”, pod mentorstvom doc. dr. sc. Ive Buljubašić, rezultat isključivo mojeg vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, kao što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, stoga ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Osijeku, \_\_\_\_\_

Potpis:

\_\_\_\_\_

## **Sadržaj**

|   |    |
|---|----|
| <b>1. UVOD</b>                                      | 1  |
| <b>2. KOMUNIKACIJA</b>                              | 2  |
| 2.1. Problemi u procesu komunikacije                | 4  |
| 2.2. Organizacijsko i radno komuniciranje           | 5  |
| <b>3. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE</b>                   | 8  |
| 3.1. Interpersonalna komunikacija                   | 10 |
| 3.2. Vještine neverbalne komunikacije               | 12 |
| 3.3. Ekspresija i interpretacija                    | 14 |
| <b>4. INSPIRACIJA I MOTIVACIJA SURADNIKA</b>        | 15 |
| 4.1. Demotivacija                                   | 18 |
| 4.2. Vodstvo uz motivaciju                          | 20 |
| <b>5. TEHNIKE KOMUNIKACIJE</b>                      | 22 |
| 5.1. Kontrola i pokušaji manipulacije komunikacijom | 24 |
| <b>6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE</b>                   | 26 |
| 6.1. Ciljevi i metodologija istraživanja            | 26 |
| 6.2. Istraživačka pitanja i hipoteze                | 26 |
| 6.3. Hipoteze                                       | 27 |
| 6.4. Uzorak   | 28 |
| 6.5. Rezultati istraživanja                         | 29 |
| 6.6. Rasprava                                       | 44 |
| <b>7. ZAKLJUČAK</b>                                 | 46 |
| <b>LITERATURA</b>                                   | 48 |
| <b>PRILOZI</b>                                      | 50 |

## 1. UVOD

Komunikacija je svuda oko nas; svakodnevno se susrećemo s različitim aspektima komunikacije, poput verbalnih i neverbalnih znakova, primanja i slanja poruka te sudjelujemo u procesima korištenja istih. Ovaj diplomski rad bavi se temama komunikacijskih vještina, utjecaja komunikacije na radnu efikasnost te prikazom uspješnosti u motivaciji i vođenju. Budući da se svaka organizacija i svi međuljudski odnosi sastoje od različitih vrsta komunikacije, u ovom radu odabrano je nekoliko metoda koje pridonose dobrom poslovanju i kvaliteti radne okoline zaposlenika i sudionika komunikacijskih procesa.

Cilj ovog diplomskog rada jest prikazati i istražiti odnos uspješnog komuniciranja i radnog okruženja te važnost komunikacije.

U prvim poglavljima opisani su opći pojmovi i temelji teorijske građe, dok se u nastavku teorijskog dijela opisuju mogući problemi, razlike između komunikacija i sukobi motivacija. Sam rad temelji se na proučavanju bitnih vještina komunikacije, kako bi se navedeno područje što bolje istražilo i naučeno znanje iskoristilo u poslovnom, ali i privatnom svijetu. U jednom dijelu ovog diplomskog rada prikazane su i međukulturalne razlike u prijenosu komunikacije te različite interpretacije istih.

Budući da je rad temeljen i na provedenom istraživanju, naposljetku je opisana rasprava koja sadrži prethodno izabrane hipoteze, pojašnjava rezultate anketnog upitnika te prikazuje svijest i poznavanje komunikacije kao temelja uspješnosti i učinka na radnu efikasnost.

## 2. KOMUNIKACIJA

Komunikacija kao pojam potječe od latinskih riječi *comunis* i *communicare*, što označava nešto zajedničko, odnosno “činiti nešto općim”. Samo komuniciranje označava spajanje, dijeljenje, ali i primanje informacija. Komuniciranjem se prenose ideje, poruke i misli te je ona prisutna svugdje oko nas. Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008:8), vještina komunikacije individualna je i svojstvena svakoj osobi. Netko je pak bolji u usmenoj komunikaciji, dok ostatak sudionika uspješnije koristi govor tijela i ponašanje. Na tijek komunikacije uvelike utječe raznolikost među sudionicima i način interpretacije njihovih misli i ideja. Danas je umijeće komunikacije bitno za brojne profesije, stoga se mnoge grane znanosti bave njezinim proučavanjem. „Komunikacijom se prenose vlastita zapažanja, mišljenja i razumijevanja drugima, ali uz uvjet prikladnosti trenutku u kojem se komunikacija odvija, te sugovornicima koji u tom događaju sudjeluju.” Lamza-Maronić i Glavaš (2008:9). Slanje i primanje komunikacijskih poruka mogu se različito razumjeti, budući da sudionici na drugačiji način prihvaćaju i interpretiraju jednake informacije. Kako bi komunikacija bila uspješna, potrebna je prilagodba sadržaja prema situaciji i sudionicima. U situaciji javnoga govora, izvor je komunikacije osoba koja drži govor. Ona prenosi poruku i dijeli nove informacije s publikom. Poruke se prenose glasom, određenim tonom, govorom tijela i ostalim kontaktnim obilježjima. Poruka koja se prenosi unaprijed je određena i ima odabran pravi redoslijed riječi za prenošenje željenog značenja. Naposljetku, informacija se prezentira publici, a proučavanjem njezine reakcije pokušava se uočiti koliko je dobro primljena poruka. Poruka se prenosi načinom na koji je izgovorena, dakle, samim tonom glasa, izgledom i govorom tijela te oblikovanjem. Buka i okruženje također mogu biti dio poruke, s obzirom na to da se uz njih poruka može teže čuti ili vidjeti. Postoje različiti kanali za prenošenje poruka. Pisani su kanali pisma, fakture, članci u novinama, blogovi, elektronska pošta, tekstualne poruke, poruke na društvenim mrežama, dok govornim kanalima pripadaju razgovori licem u lice, govori, telefonski razgovori, radio, govori preko interneta.

Komunikacijski proces sadrži razumijevanje, dijeljenje i značenje, a obilježavaju ga elementi poput izvora, poruke, kanala, primatelja, povratnih informacija, okruženja, konteksta i smetnji ili buke.



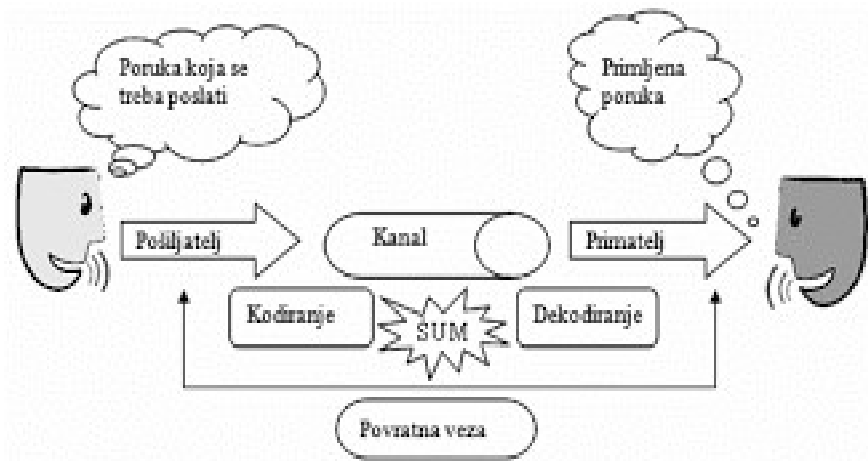
Primatelj poruku prima od izvora, potom ju analizira i tumači na razne načine, uključujući i one koje je izvor namjeravao. On sluša, gleda i dodiruje kako bi primio poruku. Publika sama procjenjuje, čak i prije nego što pošiljatelj informacije izađe na pozornicu i počne govoriti. U samom početku, neverbalni znakovi publike mogu utjecati na početak i tijek prenošenja poruke, stoga iskusan govornik može prepoznati interakciju između izvora i primatelja u kontekstu poslovne komunikacije.

Ostatak komunikacije slijedi odgovorom na izvor; bilo da je to namjerno ili nenamjerno, povratna je informacija uvijek dana. Ona se sastoji od poruka koje primatelj šalje i natrag prema izvoru. Svi povratni signali, koji uključuju i verbalne i neverbalne, omogućuju izvoru saznanje koliko je ispravno primljena poruka. Primatelj može svojim povratnim informacijama zatražiti objašnjenje ili naznačiti koliko je izvor i poruka koju prenosi zanimljiva. Komunikacija postaje točnija povećanjem količine povratnih informacija između publike i izvora.

Još jedan bitan čimbenik u javnoj komunikaciji je okruženje. Prije prezentacije potrebno je provjeriti mjesto održavanja govora, kako bi prenositelj informacija imao bolji uvid u moguću interakciju među sudionicima jer je intiman razgovor lakše voditi kada su ljudi fizički blizu jedni drugima nego kada su odvojeni u velikoj prostoriji. Međusobno slanje poruka poželjno je u prenošenju informacija.

Kontekst određene komunikacije uključuje i scenu, okruženje i očekivanja uključenih sudionika. Može uključivati odjeću (kao znakove okoline) koja pritom utječe na neizravno ili izravno očekivanje govora i ponašanja među sudionicima. Kontekst se odnosi na nešto što sudionici očekuju jedni od drugih, a ta se očekivanja stvaraju na temelju okolinskih znakova.

Poruku je moguće blokirati ili promijeniti njezino izvorno značenje, a to se naziva smetnja ili buka. Psihološka buka ili šum je događaj pri kojem misli zaokupe pažnju prilikom primanja poruke. Oni mogu dolaziti iz drugih izvora. Sam šum ometa normalno kodiranje poruka koje se prenose u komunikaciji. Iako svaka buka nije loša, ona ometa komunikacijski proces i utječe na njega.



*Slika 1: Prikaz prijenosa informacije*

*Izvor: Karabatić, S., preuzeto u cijelosti: <http://skarabatic.blogspot.com/2018/06/sumovi-u-komunikaciji.html>, (pristup 31.08.2022.)*

## 2.1. Problemi u procesu komunikacije

Na komunikaciju utječu brojni čimbenici, poput psiholoških i onih iz okoline koji mogu ometati procese, prekidati poruke ili usporiti tijek i odvijanje komunikacije. Lamza-Maronić i Glavaš (2008:13) navode kako se opasnosti mogu pojaviti u bilo kojem dijelu komunikacijskog procesa od strane:

- pošiljalca-od procesa nastanka i prijenosa poruke
- primalca- pri interpretaciji i razumijevanju poruke
- pri obostranim odgovorima
- nepoznavanja ili nedovoljnog poznavanja jezika kojim sugovornici komuniciraju
- neprimjerene upotrebe jezika za dani komunikacijski proces
- različitih zvukova koji odvlače pozornost od aktivnog sudjelovanja u komunikaciji
- kulturoloških razlika među sugovornicima

- različitih međunarodnih okolina
- ostale buke odnosno šumova.

Lamza-Maronić i Glavaš (2008:13) također napominju kako postoje i one drugačije, unutrašnje opasnosti, a to su sve psihološke opasnosti od strane samih sugovornika u obliku misli i stavova koji mogu toliko zaokupiti govornika da uspori, prekine ili u potpunosti onemogući uspješnu komunikaciju.

Kako bi komunikacija bila uspješna i razumljiva, svaki od sudionika mora aktivno sudjelovati u komunikacijskim procesima.

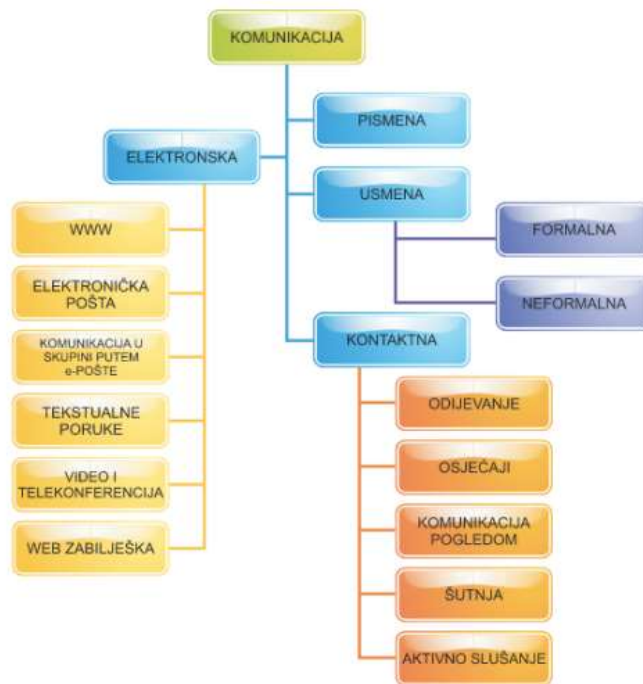
## **2.2. Organizacijsko i radno komuniciranje**

Poslovno odlučivanje iziskuje i upravljanje informacijama koje su dostupne, stoga je potrebno uspostavljati učinkovitu komunikaciju unutar organizacije i među zaposlenicima. Organizacija bez komunikacije ne može dobro poslovati. Poslovna komunikacija, prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008:18), realizira se unutar organizacije (kao proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije) i izvan organizacije (kao proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije). Poslovna komunikacija najbolje se opisuje kao proces dijeljenja informacija za dobrobit poduzeća. Ona omogućava organizacijama da pojednostave vlastito poslovanje i da povećaju produktivnost. Provedena istraživanja pokazala su kako je većina radnika produktivna oko tri sata dnevno. Ukoliko se komunikacija koristi na ispravan način, tvrtke bi motiviranjem radnika mogle potaknuti produktivnost. Usmena komunikacija podrazumijeva dijeljenje informacija glasom, poput sastanaka, dok pisana komunikacija uključuje dijeljenje informacija prema pisanim ili digitalnim medijima.

Važan dio organizacijske komunikacije odnosi se i na onu između zaposlenika, odnosno na osobne komunikacije. One u velikoj mjeri utječu na ponašanje zaposlenika te na njihovu radnu efikasnost i radni moral. Zabranjivanje osobne komunikacije može dovesti do poremećaja složnosti i doprinijeti suprotnom učinku uspješnih radnih navika. Kako bi komunikacija u menadžmentu bila uspješna, potrebno je dobro upoznati probleme i moguće prepreke prema odabranim ciljevima, učestalo raditi sa zaposlenicima na svim razinama, pristupati analizama

novijih podataka, posjedovati vještine vođenja i motivacije te uspješno komunicirati. Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008:19), menadžment može komunikacijom svakodnevno planirati, organizirati, brinuti o zaposlenicima, voditi, motivirati, kontrolirati te prikupljati i dijeliti informacije. „Stvoriti i nastaviti razvijati uspješnu komunikaciju zahtjevan je zadatak kojem se mora pristupiti kao i svakom drugom poslovnom izazovu.“ Lamza-Maronić i Glavaš (2008:19)

Uz bitnu organizacijsku komunikaciju, dolazi do potrebe globalnog jezika koji je omogućen elektronskom komunikacijom. Uz nju se najviše povezuje elektronska pošta i ostala tehnologija koja utječe na kvalitetnu poslovnu komunikaciju.



*Slika 2: Načini komuniciranja*

*Izvor: Lamza-Maronić i Glavaš (2008:22)*

Elektronska komunikacija suvremeni je oblik komuniciranja koji se koristi u raznim organizacijama te predstavlja jednostavnu i troškovno nisku komunikaciju. Organizacije pritom

moraju imati dobro razvijene informacijske sustave i kompetentne, tj. informacijsko obrazovane zaposlenike.

### 3. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

Uspješni menadžeri kao najvažniju aktivnost prikazuju komunikaciju, od kojih je primarna osobna komunikacija. Voditelji moraju jasno i učinkovito komunicirati sa zaposlenicima unutar svojih timova i kroz cijelu organizaciju. Učinkovita komunikacija danas je veliki izazov jer u današnjem poslovnom okruženju postoje mnogi različiti alati komuniciranja. Sposobnost komuniciranja, odnosno komunikacijske vještine, slove kao najkritičnije vještine menadžera. One se mogu učiti, svladavati i kontrolirati, čime se potiče osobni, ali i poslovni život svih zaposlenika.

Komunikacija se prvenstveno odnosi na odabir riječi. Kako bi komunikacija bila snažna i uvjerljiva, bitno je da bude jasna i kratka. Na početku je potrebno definirati ciljeve i publiku, potom odabrati ono što se i zašto želi prenijeti te izbaciti nevažne detalje. Pažnju od prenesene poruke može odvratiti upotreba nepotrebnih riječi ili pretjerano naglašenog jezika. Ponavljanje navoda u nekim slučajevima može biti potrebno, no previše ponavljanja može dovesti do isključenja publike.

Priprema je temelj uspješnosti. Treba znati što će se komunicirati, razmisliti o cjelovitosti komunikacije, istražiti potrebne informacije kako bi se poruka mogla dodatno potkrijepiti. Također, potrebno je pokušati predvidjeti neočekivano i biti spreman na pitanja i kritike.

Izrazi lica, geste i govor tijela često mogu govoriti i više od naših riječi. Neverbalni znakovi mogu imati čak i do 93% veći učinak od izgovorenog i učestalije je da se više povjerenja pridaje neverbalnim signalima nego samim izgovorenim riječima. Voditelji moraju posebno unaprijediti vještine čitanja neverbalnih znakova. Primjerice, zaposlenici ponekad ne izražavaju verbalno svoje negodovanje ili zabrinutost, već svojim ponašanjem i govorom tijela pokazuju na neslaganje. Budući da voditelji moraju dobro poznavati čitanje neverbalnih znakova, isto tako moraju biti u stanju i kontrolirati vlastitu neverbalnu komunikaciju. Potrebno je razviti vještinu ravnomjernog korištenja verbalne i neverbalne komunikacije i pritom paziti da neverbalni znakovi podržavaju poruku koja se pokušava prenijeti. Konfliktna verbalna i neverbalna komunikacija može izazvati zbnjenost i neshvaćanje poruke te samim time dovesti do nepovjerenja u prenosioca.

Ton glasa prilikom prenošenja poruke može poruku osnažiti, ali i potkopati. On je važan čimbenik, pogotovo u nesuglasticama i sukobima u radnom okruženju. Biranje dobrih riječi koje sadrže pozitivan prizvuk nosi sa sobom i dobru volju i povjerenje, dok loše odabrane riječi mogu dovesti do negativnosti i nesporazuma. Ton se može lakše kontrolirati prilikom pisanja, stoga je preporučljivo čak i odgoditi prijenos informacije, ukoliko je potrebno emocionalno hlađenje.

S obzirom na to da u komunikaciji sudjeluju minimalno dvije osobe, potrebna je i vještina slušanja kako bi ista bila uspješna. Cilj je aktivnog slušanja osigurati da se čuje cijela poruka, a ne samo neke riječi koje osoba izgovara. Pri tome je potrebno dati punu pažnju sugovorniku, izuzeti se od protuargumenata i smetnji, izbjegavati vlastite misli, pokazati otvoreni govor tijela i postavljati otvorena pitanja kako bi došli do novih informacija.

Emocionalna inteligencija u mnogim izvorima spominje se kao temelj komunikacije te nalaže kako nije moguće učinkovito komunicirati s drugima dok se ne procijene i razumiju vlastiti osjećaji. Voditelji koji imaju visoku razinu emocionalne inteligencije lakše će biti uključeni u aktivno slušanje i koristiti pozitivan govor tijela. Suosjećanje odnosno empatija može uvelike olakšati težak razgovor; aktivno slušanje tuđe perspektive i pokazivanje razumijevanja prema tuđim osjećajima može olakšati i ublažiti povrijeđene osjećaje ili izbjeći nesporazume. Autoritativni menadžeri, koji nisu otvoreni za prijedloge i ne žele dijeliti informacije te teško prihvaćaju kritike, skloni su ignoriranju stavova i prijedloga od strane zaposlenika. Bez temeljnog povjerenja, čak i najmanje komunikacije mogu biti pogrešno protumačene i dovoditi do nepotrebnih sukoba.

„Nesposobnost komuniciranja jedna je od deset najvećih zaprjeka uspješnosti menadžera. Jednostavno, nije važno koliko je tko dobar menadžer i koliko zna ako svoje znanje ne može artikulirati i prenijeti drugima.” (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, (2008:93))

Svaka uspješna osoba nalazi se u raznim komunikacijskim poslovima i najviše radnog vremena provodi u raznolikim načinima komuniciranja.

Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:93), komunikacijske vještine su vještine jasnog i konciznog oblikovanja i prenošenja misli, ideja i poruka drugima u usmenom i pisanom obliku.

Kako bi se pisana komunikacija bolje odvijala, važna je uporaba rječnika i gramatike. Takva komunikacija može se podijeliti na određene aktivnosti prije pisanja, samo pisanje i radnje koje se odvijaju nakon pisanja. Potrebno je jasno postaviti ciljeve, prikupiti bitne informacije, poistovjetiti se s primateljem poruke, prepoznati njegove potrebe, brzo i ispravno odabirati riječi, ne koristiti skrivene poruke te tražiti povratnu informaciju.

Usmene komunikacije i dalje ostaju najvažnije u menadžerskim poslovima i smatraju se najvažnijom vještinom. Menadžeri pokušavaju svojim vještinama djelovati na razne grupne organizacije, pri čemu koriste rasprave, sastanke, govore, prezentacije ili pak konferencije. Ponekad loša ili umanjena komunikacija između voditelja i zaposlenika može dovesti do nedostatka radne efikasnosti i do manjka motivacije. Komunikacijske vještine temeljni su uvjet svih aktivnosti voditelja, stoga ih je potrebno svakodnevno nadograđivati i proširivati.

Kvalitetno komuniciranje podiže motivaciju među zaposlenicima. Uz koordinacijsku i kontrolnu funkciju kvalitetnoga komuniciranja, koristi se i funkcija uvjeravanja, edukacije i emocionalnog komuniciranja.

Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:98) navode kako bi menadžeri trebali razviti brojne komunikacijske vještine od kojih su izdvojili tri vrste:

- vještinu interpersonalne komunikacije
- vještinu prezentacije
- vještinu pregovaranja.

### **3.1. Interpersonalna komunikacija**

Interpersonalne vještine čak i u digitalno doba postaju sve važnije. Sama emocionalna inteligencija bitnija je za radnu uspješnost nego stručnost. Kako bi upravljanje bilo uspješno, treba se temeljiti na empatiji i socijalnim vještinama. Menadžment podrazumijeva i rad s ljudima, stoga su važne i vještine koje uključuju prijateljstvo i motivaciju ljudi prema odabranim smjerovima.

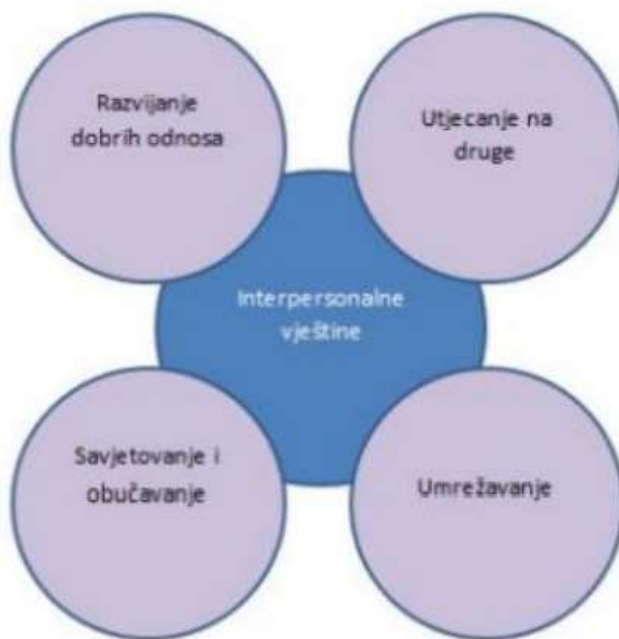


Poslovni neuspjeh odnosno male mogućnosti napredovanja povezane su s manjkom interpersonalnih vještina voditelja. Bitni su čimbenici vođenje timova, provođenje pozitivne radne atmosfere, zadržavanje zaposlenika i poticanje radne efikasnosti na temelju povjerenja. Razvijanje takvih vještina osigurava uspješnost i pozitivnu transformaciju poslovanja.

„Sposobnost procjene osjećaja, snage i nedostatka drugih te primjerenoga reagiranja, ključna je za uspjeh menadžera. To je razlog što se razvoj interpersonalnih vještina ugrađuje u sve koncepte menadžerskog obrazovanja i razvoja.“ Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, (2008:51)

Interpersonalne vještine obuhvaćaju dobro upravljanje i postupanje s emocijama drugih ljudi, dok voditelji moraju biti svjesni svojih vlastitih i moraju biti empatični. To su vještine prilikom kojih se mogu uspostaviti pozitivni odnosi i suradnja.

Kako bi vođenje bilo pozitivno, potrebno je upotrebljavati i vještine razvoja dobrih odnosa. Tvrtke koje ulažu u pozitivne odnose između zaposlenika i nadređenih pokazuju i bolju kvalitetu, imaju smanjene sukobe te podliježu profitabilnosti. Inspiracija zaposlenika, poticanje na vlastita mišljenja i ideje, pozitivne povratne informacije i razvoj povjerenja ključni su u dobrim odnosima.



*Slika 3: Struktura interpersonalnih vještina*

*Izvor: Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, (2008:52)*

„Riječ je o stilu komuniciranja kojim se točno prenosi poruku i usto se ističe međusobno poštivanje i suradnja, potiču dobri odnosi i razumijevanje između osoba koje komuniciraju.“  
Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, (2008:99)

Kooperativne komunikacije mogu poticati motivaciju zaposlenika, povećati radnu efikasnost, poticati uspjeh i kreativnost, a sve uz prenošenje ispravnih poruka i korisnih savjeta zaposlenicima.

Poznavanje jačih i slabijih strana u vlastitim društvenim interakcijama može uvelike pomoći u određivanju vještina koje je potrebno usavršiti. Stalna potraga za samopoboljšanjem i samopouzdanjem može biti korisna u osobnim i profesionalnim odnosima. Također, razmišljanje o sebi, izgradnja odnosa, pohađanje online tečajeva i traženje povratnih informacija ili konstruktivnih kritika može biti od velike pomoći.

U svakom poslovanju postoji i mora postojati komunikacija. Za postizanje takvog napredovanja, bitna je izgradnja čvrstih i stabilnih odnosa te poticanje na harmoniju u timu i rješavanje sukoba. Sam proces jačanja interpersonalnih komunikacijskih vještina može biti težak i tjerati izvan zone udobnosti, ali svakako nosi više benefita.

Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:102) navode kako je i slušanje vještina primanja poruke kojom bi se točno shvatile činjenice i osjećaji te kako bi se moglo ispravno interpretirati stvarno značenje neke poruke. Navode kako je slušanje i intelektualni i emocionalni proces preko kojeg ona osoba koja sluša može uključiti sve svoje potencijale kako bi shvatila što poruke znače.

### **3.2. Vještine neverbalne komunikacije**

Neverbalna komunikacija označava podražaje koje u komunikacijskom okruženju generiraju i izvor i njegova uporaba okoline, uz potencijalnu vrijednost poruke. Označava primanje i slanje poruka na razne načine bez upotrebe riječi. Većina govornika i slušatelja nije ni svjesna neverbalnih znakova komunikacije koji uključuju pogled, ton glasa, geste, blizinu, dodir, izraze lica, pauze, odjeću, držanje, miris i zvukove.

Prema općenitoj podjeli, neverbalna komunikacija može biti preko poruke koju proizvodi tijelo i preko poruke koju proizvodi šire okruženje odnosno okolina.

Takva vrsta komunikacije koristi se i za ponavljanje neke verbalne poruke, popust pokazivanja smjera prilikom davanja uputa; može se koristiti različiti ton glasa za ukazivanje na važnost riječi, može zamijeniti verbalnu poruku ukoliko je ona blokirana bukom te može gestama ili izrazom lica ukazati na potrebu potvrde ili zabrane.

Neverbalna komunikacija posebno je značajna u interkulturalnim situacijama. Vjerojatno su neverbalne razlike uzrok tipičnih poteškoća u komunikaciji.

Većina kultura brine o izgledu te prosuđuje na temelju izgleda. Pomoću stava tijela šalju se podaci i o stavu prema osobi, emocionalnom stanju i želji za kontrolom okoline. Lupkanje prstima, kretanje prema osobi ili od nje, naklon, pogrbljenost, ruke u džepovima, sjedenje prekrivenih nogu i prikaz tabana samo su neki od pokazatelja neverbalne komunikacije, različite u određenim kulturama.

Količina gestikuliranja varira od kulture do kulture, pa tako i od organizacije do organizacije. Neki su više animirani, dok drugi ostaju suzdržani te im nedostaje emocije i interesa. Određene kulture, poput azijske, potiskuju ekspresije lica, dok mediteranske kulture previše ekspresioniraju emocije. Većina američkih muškaraca skriva tugu, a u određenom poslovnom svijetu izraženi izrazi lica prikazuju se kao znak nedostatka kontrole. Također, previše osmijeha smatra se znakom površnosti, dok se po pitanju spola pridaje više pažnje korištenju osmijeha kod žena nego kod muškaraca.

U većini kultura kontakt očima smatra se stupnjem pažnje ili interesa te utječe na mijenjanje stavova i samo uvjeravanje. Može regulirati interakciju, zaustaviti ju, prenijeti emocije, definirati moć i status.

Zapadne kulture smatraju pozitivnim izravan kontakt očima, a Afroamerikanci i Angloamerikanci kontakt očima koriste samo kad razgovaraju, a manje pri slušanju. Također, produženi pogled u komunikaciji smatra se znakom seksualnog interesa, dok u arapskoj kulturi dulji kontakt očima pokazuje interes i razumijevanje drugog sugovornika. U zemljama poput Japana, Afrike, Latinske Amerike ili pak Kariba, izbjegavanje kontakta očima pokazuje poštovanje.

### **3.3. Ekspresija i interpretacija**

Parajezik su vokalne karakteristike, poput smijeha, plakanja, zijevanja, vikanja i stenjanja. One šalju različite poruke u različitim kulturama i organizacijama. Primjerice, u Japanu hihotanje ukazuje na nelagodu, dok podrigivanje u Indiji ukazuje na zadovoljstvo.

Vokalnim postignućima, poput ritma, tempa, tona i glasnoće, neke kulture pokazuju slabost ili snagu.

Kod korištenja neverbalnog govora u poslovnom svijetu, najznačajnije su ekspresija i interpretacija, poput mrštenja koje označava nezadovoljstvo, smiješak koji pokazuje zadovoljstvo, podignute obrve ukazuju na čuđenje, grickanje usana na nervozu. Ekspresivan kontakt očima, poput pogleda sa strane, interpretira sumnju, dok siguran pogled koji je nepomičan interpretira aktivno slušanje. Gestom poput ekspresije podizanja prsta interpretira se opomena ili vrsta autoriteta, dok ruke uz tijelo prikazuju opuštenost i otvorenost.

Kod položaja tijela, sjedenje na rubu stolice interpretira se kao zanimanje, nemarno držanje kao dosada, uspravno držanje interpretira se kao moć i samopouzdanje, a pogrbljeno tijelo kao ekspresija interpretira nelagodu i manjak samopouzdanja.

Uz navedene znakove neverbalne komunikacije bitan je i glas, posebno u današnje doba digitalizacije u kojem se sve više sastanaka i rasprava vodi preko mobilnih uređaja ili računala. Drhtavi glas pokazuje nervozu, isprekidan govor nepripremljenost, a tiši glas uz teže izgovarane riječi interpretira se kao nesigurnost.

„Neverbalni govor uobičajeno je sredstvo slanja i potkrjepljivanja, odnosno pojačavanja poruka. Posebice je važna usklađenost verbalnih i neverbalnih poruka. Stoga menadžeri moraju obraćati posebnu pozornost na neverbalne poruke koje šalju dok nešto govore, ali moraju i znati i čitati i tumačiti takve poruke svojih suradnika i općenito osoba s kojim komuniciraju i međudjeluju te biti posebice osjetljivi na njih.“ Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, (2008:108).

#### **4. INSPIRACIJA I MOTIVACIJA SURADNIKA**

Motivacija je poticajno djelovanje ili kretanje. U organizacijama označava proces poticanja zaposlenika, kako bi mogli djelovati na unaprijed određeni način, uz postizanje organizacijskih ciljeva. Razlikujemo tri bitne odrednice, a to su motivacija, motivator i motiv.

Motivi se odnose na unutarnji dio, odnosno stanje uma koje inicira i kontrolira ponašanje prema određenim ciljevima. Oni direktno odgovaraju potrebama pojedinaca, dok je motivacija proces poticanja djelovanja razumijevanjem određenih potreba zaposlenika, uz korištenje njihovih vlastitih motiva. Motivator je tehnika koja se koristi za motivaciju, poput dodatnih novčanih isplata, promaknuća ili pozitivnih izuzeća.

U svim organizacijama procesi motivacije igraju važnu ulogu pri poboljšanju radne efikasnosti i održavanja pozitivne radne okoline. Menadžerski proces usmjeravanja vodi se procesom motivacije jer u svijesti zaposlenika stvara želju za radom u smjeru koji je određen od strane menadžmenta. Motivacija povećava produktivnost; njome se stvara poticaj da se radi najbolje što se može. Motivirani zaposlenik postaje dobar zaposlenik koji želi ulagati više truda u poboljšanje organizacije nego nemotivirani, razočarani zaposlenik.

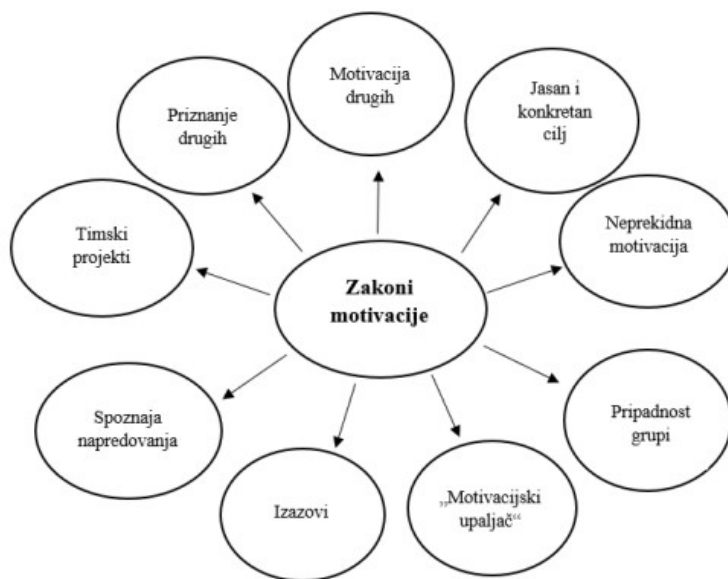
Motivacija igra veoma važnu ulogu u promjeni stavova zaposlenika. Ravnodušnost se najlakše umanjuje motivacijom, čije postojanje omogućava organizaciji da bude uspješna. Dobro motivirani zaposlenici postaju vjerni, imaju višu razinu morala i predanosti organizaciji. Samim

time smanjuje se potreba za uvođenjem novih zaposlenika i gubljenjem starih. Svako uspješno poslovanje odlikuje se prilagodbom promjenjivom poslovnom okruženju

Usmjeravanje je jedna od važnijih menadžerskih vještina koja koristi motivaciju kao temelj. To je proces koji uključuje pokretanje akcije u skladu s izrađenim planom koji od sudionika zahtijeva učinkovit i predan rad. Usmjeravanje kao proces moguć je kada zaposlenici idu u smjeru koji odredi menadžer, a kako bi do toga došlo, potrebna je dobro motivirana okolina. Motivacija kao takva zahtijeva razumijevanje ljudskog uma i ponašanja. Pravilnim djelovanjem i poticanjem motiva zaposlenika, pomaže se u pokretanju akcija koje pomažu pri zadovoljavanju organizacijskih ciljeva.

Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:55), inspiriranje drugih bitan je dio novoga transformacijskog vodstva. Menadžeri mogu svoje suradnike poticati i prema sljedećim aktivnostima, poput:

- potpomaganja razvoja talenata
- priznavanja doprinosa drugih
- osposobljavanja drugih da se osjećaju kao vođe
- poticanja drugih na iznošenje mišljenja.



*Slika 4: Zakoni motivacije*

*Izvor: Denny, R. (2000:21) Motivate to Win, M.E.P. Consult, Zagreb*

Sustav nagrađivanja temelj je individualnom doprinosu organizacijskih ciljeva. Uglavnom se koristi kod većih grupa zaposlenika i usmjeren je prema cilju nekog odjela. U težnji prema cilju nastaje želja članova za usredotočenjem na određena područja. Kod takve podjele rada, često dolazi do smanjene suradnje i stvaranja suparnika prema drugim funkcijskim grupama, što rezultira manje kvalitetnim odlukama i manjim uspjehom. Veliki izazov u menadžmentu predstavlja poticanje na suradnju i dijeljenje znanja među zaposlenicima te smanjenje zapreka između funkcija i timova.

Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:175) navode kako je razlog većeg uspjeha timova uključivanje kolektivnog viđenja i shvaćanja posla, što nadilazi sposobnosti bilo kojeg pojedinačnog člana, a zajedničkim odlučivanjem i suglasnostima aktivnosti potiče se odanost svih članova tima.

Kako bi timovi bili uspješni, voditelji moraju zaposlenicima dati dobar razlog za ulazak u tim. Velika razina motivacije pokazuje timsku uspješnost. Na samu motivaciju može utjecati i način procjene nadređenog i nagrade za ranije uspjehe. Obično se u timskoj motivaciji koriste modeli

nagrađivanja putem plaćanja vještina zaposlenika i izdavanja bonusa za timski rad umjesto individualnog rada.

Menadžeri odnosno voditelji moraju svojim zaposlenicima pomoći u razumijevanju promjena koje se događaju, kako bi ih lakše prihvatili i samim time smanjili mogući otpor. Ukoliko voditelji manjkaju s motivacijom i ne uspiju otkloniti izvore otpora, može doći do različitih reakcija zaposlenika. Mogući su ishodi reagiranja zaposlenika povlačenje u sebe ili konfliktno ponašanje koji mogu imati loše posljedice za cjelokupnu organizaciju i radnu atmosferu.

Potrebno je pojačati motivaciju, smanjiti sukobe i smanjiti otpor promjenama. Uz navedeno, za uspješno vođenje bitno je i smanjiti neočekivana iznenađenja, pomoći pri razumijevanju promjena, kao i ukloniti strahove prema negativnim posljedicama.

#### **4.1. Demotivacija**

Radno okruženje može biti toksično, što se odnosi na rad gdje postoji negativna atmosfera. Do toga dolazi preko suradnika, nadređenih, kulture organizacije, ali i vlastitih menadžera. Takva okruženja mogu biti veoma izazovna jer zaposlenici osjećaju strah od negativnih reakcija među suradnicima i nadređenih, što može dovesti do potisnute agresije i frustracije. Time bi došlo do nedostatka fokusa, pada radne efikasnosti i produktivnosti te raznih privatnih osjećaja ljutnje i lošeg raspoloženja.

Toksično radno mjesto može dovesti do lošeg mentalnog zdravlja zaposlenika i, kasnije, do narušenog fizičkog zdravlja. Stres koji takvo okruženje nosi sa sobom, nastavlja donositi pogoršanje u organizacijski i privatni život zaposlenika.

Kako bi se takvo stanje izbjeglo, postoji jednostavan način smanjenja takvog rizika, a odnosi se na davanje jasnih povratnih informacija, dobre komunikacije i motivacije. Kada postoji visoka razina transparentnosti, poštenja i dobre komunikacije, radno okruženje može postati manje toksično i ugodno za rad.

Također, ukoliko komunikacija između dvoje ljudi uključuje samo jednu osobu koja govori i koja ne pridaje pažnju i ne sluša druge, dolazi do frustracija koje se uzastopno ponavljaju.



Pomoću komunikacije i povratne informacije, djeluje se na smanjenje toksičnog radnog mjesta, čime se naglašava važnost dvosmjerne komunikacije i upražnjavanje direktne motivacije.

Demotivirani zaposlenici prilikom primanja povratnih informacija vjerojatno neće ispravno slušati, ponašat će se obrambeno i bojati se primiti povratne informacije u budućnosti. Kako bi se demotivacija smanjila, treba iskazati poštovanje i brižan stav. Pružanjem pozitivne povratne informacije na način koji je od pomoći, ona će se lakše prihvatiti i uzrokovati zdravo i produktivno okruženje. Motivacijom i ispravnim komuniciranjem moguće je izgraditi odnose pune povjerenja, poboljšati radne navike, povećati produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika te smanjiti toksičnost u radnom okruženju.

Negativno stanje svijesti može se manifestirati kao manjak motivacije, entuzijazma, odlučnosti i samopouzdanja.

Prema Vodopiji, nemotiviranost je najjači neprijatelj poslovanja. „Manjak motivacije, za poslovnog čovjeka, a napose onoga koji radi u trgovini, pogubna je situacija. Upravo ono što nekoga čini izvrsnim poslovnim čovjekom i trgovcem jest energija koju uvijek iznađe u sebi i to kada je najpotrebnije- kada treba poslovati.“ (Vodopija, (2006:99))

Demotivirani zaposlenici ne vole izazove, ne vjeruju u buduće dobre rezultate, ne vjeruju kako jakom željom mogu dobiti moć i teško se suočavaju s privatnim životnim sukobima.

Povratak motivacije, osim uz dobre vještine nadređenih, odnosi se i na samostalan pristup radu i vlastitom moralu. Najučinkovitiji način za povratak vlastite motivacije je da se sami pokrenemo i vratimo ambicioznost i motivaciju. Ukoliko do zaposlenika nisu doprli savjeti i poticaji, oni sami moraju naći način za pokretanje. Osjećaj produktivnosti i mišljenje da je određena nagrada zaslužena, doprinosi promjeni svjesne motivacije i pokret prema boljem raspoloženju. Često je potrebno riskirati i izaći izvan zone udobnosti. Potrebno je izbjegavanje situacija u kojima se zaposlenike uspoređuje s drugima i njihovim uspjesima. Nužno je usredotočiti se na ono što postoji i dovesti to do savršenstva.

Vodopija (2006:109) navodi kako je manjak entuzijazma i odlučnosti čak drugi najjači neprijatelj organizacija i poslovanja te da se takvi problemi mogu riješiti, kao i problemi motiviranosti.

## 4.2. Vodstvo uz motivaciju

Kako bi se grupa ljudi pretvorila u snažnu radnu atmosferu i jasno određene i ispunjene ciljeve, potrebno je i snažno vodstvo. Stevens na ovu temu piše: „Ti lideri znaju i kako uključiti ljude u timove i motivirati ih da nadmaše razinu učinka koju bi postigli pod vodstvom manje vještih ruku.“ (Stevens, 2001:40)

Kako bi voditelji bili uspješni, moraju biti spremni na veliki pritisak, prihvatiti činjenice, postojeće i buduće rizike te donositi teške odluke. Takvi voditelji su često obožavani i lako ih je slijediti. Ljudi koji slijede kvalitetne lidere, odnosno voditelje, upoznati su s jasnim odlukama i motiviranosti svojih voditelja. Bez stvarnog vodstva dolazi do strahova među zaposlenicima koji prirodno moraju slijediti. Odlučni voditelji svjesni su svojih dužnosti i donose odluke, bez obzira na moguće negodovanje okoline.



Slika 5: Motivacija i vođenje

Izvor: Bojović, Ž: preuzeto u cijelosti: <https://possector.hr/management/10-znanstveno-dokazanih-nacina-da-motivirate-zaposlenike/> (pristup 02.09.2022.)

Pod motivaciju zaposlenika ne spada samo novčana stimulacija i povećanje plaće, već je važno i zanimanje za sudionike organizacije. Poticanje na dodatno obrazovanje, davanje veće odgovornosti, mentoriranje i pomaganje uvelike pridonose uspješnoj motivaciji.

Stevens (2001:51) tvrdi da je „jedan od ključnih elemenata vrhunski djelotvornog menadžmenta odbacivanje uvjerenja da je ikoji model poslovanja, koliko god solidan i dobro oblikovan, dovoljno dobar da bi funkcionirao automatski.” Uspješni voditelji moraju se znati prilagođavati i odnositi prema podređenima kao mentori i suradnici, a ne kao šefovi.

Voditelji koji vodstvo koriste prema temeljima spomenutih načela neprestano uče prema svojim iskustvima. Sami šire krugove stručnosti i pridržavaju se svojih vlastitih obećanja, ali i obaveza koje su preuzeli. Covey navodi kako je naglašeno načelo pomaganja ili uprezanja jer je sam došao do uvjerenja kako sami pokušaji djelovanja na temeljima načela, bez tereta koji se prenosi, neće uspjeti. „Takav pristup možemo iskušati kao da je riječ o nekakvoj intelektualnoj ili moralnoj vježbi, no ako nemamo osjećaj odgovornosti, dužnosti pomaganja, davanja priloga, nečega što trebamo povući ili pogurnuti, svi će pokušaji biti uzaludni.“ (Covey, 1999:30)

Kvaliteta se sve više smatra ključem i uvjetom uspjeha. Većina organizacija danas ne ostvaruje očekivani pomak prema kvaliteti jer za to ne postoje temelji. Vođenje na temelju načela ima ponudu temelja za uspješno vođenje koncepta potpune kvalitete. Bitna je odrednica provođenje svih ključnih načela i poznatih postupaka. Često se prilikom zaokupljenosti kvalitetom zaboravljaju i ignoriraju vođenje i ljudi. Rezultat kvalitete bude ono što odredi potrošač.

Nadalje, Covey (1999:261) navodi kako je potpuna kvaliteta prvenstveno paradigma koja se odnosi na vođenje i ljude; vođenje na temeljima načela upravo je vitalno i za njen uspjeh.

## 5. TEHNIKE KOMUNIKACIJE

Komunikacija mora započeti u okolnostima povjerenja. Primatelj poruke mora imati povjerenje u davatelja informacije odnosno pošiljatelja. Tijekom procesa komuniciranja bitno je voditi računa o realnom kontekstu, odnosno je li sama publika prijemljiva za prihvaćanje poruke i otvorenu interakciju. Sama poruka koja se prenosi mora biti prilagođena primateljima.

Jugo (2012:226) navodi kako je planerima komunikacije na raspolaganju čitav niz komunikacijskih kanala, tehnika i alata kojima se poruka može prenijeti od organizacije do primatelja. „Samo planiranje neizbježno podrazumijeva i prepoznavanje i istraživanje najboljih i najdjelotvornijih kanala komuniciranja koje koriste ciljne javnosti organizacije.“ (Jugo, 2012:227)

Učinkovita komunikacija u radnom okruženju dovodi do pozitivnog tijeka rada i veće produktivnosti. Također, pruža jasna usmjerenja, što znači da svakog zaposlenika usmjerava prema svjesnosti očekivanja i volji za ispunjenjem. Prilikom razgovora sa zaposlenicima, preferiraju se brze motivacijske komunikacije spram dugotrajnih iscrpljujućih. Prilikom pretjeranog pričanja o vlastitom mišljenju, sudionici razgovora brzo se isključuju i ne primaju poruke na ispravan način.

Planiranje unaprijed vrlo je važno, bilo planiranje velikog sastanka ili samo razgovora jedan na jedan, stoga je potrebno svoje misli organizirati prije razgovora sa zaposlenicima. Prilikom

davanja povratnih informacija potrebno je koristiti konkretne informacije i voditi mentalne bilješke o radu zaposlenika. Kada je riječ o zapažanju rada zaposlenika, važno je odati priznanje za dobro obavljen posao, i to na način koji pokazuje veću dubinu od onog za običan kompliment za rad.

Uz već spomenute komplimente i pozitivne podražaje na rad, potrebno je na pažljiv način priopćiti i negativne informacije koje su uvijek bolje prihvaćene ukoliko su popraćene dobrim točkama. Zaposlenici ili sudionici razgovora mogu predvidjeti komunikaciju koja je namijenjena manipuliranju ili zavaravanju. Učinkovite komunikacije u organizacijama moraju se graditi na temeljima povjerenja, gdje glavni prioriteti moraju biti interesi zaposlenika i pozitivno poslovanje.

Dosljednost komunikacije bitna je ukoliko je potrebno promijeniti politiku ili isprobati neku novu poslovnu strategiju, pri čemu promjene moraju biti jasno definirane, a sve odluke objašnjene.

Poslovna komunikacija uspješna je samo ako je primatelj razumije. Kako bi bila korisna i donijela rezultate, bitno je paziti na znakove zbunjenosti i navesti sudionike na postavljanje pitanja. Postavljanjem pitanja i sažimanjem prenesenih informacija može se lako procijeniti uspješnost komunikacije.

Izbjegavanje razgovora može samo pogoršati problematične situacije. Prilikom rješavanja sukoba potrebno je biti pun poštovanja i ljubaznosti.

Nadalje, vjerojatno najbolji savjet koji osoba na vlasti može dobiti prilikom učenja tehnika komunikacije je da bude savršeni slušatelj. Ukoliko se pribjegne omalovažavanju prilikom iznošenja ideja ili zabrinutosti od strane zaposlenika, isto se može očekivati i prilikom povratne informacije.

Uspješni poslovni voditelji pridaju važnost učinkovitoj komunikaciji. Jugo (2012:238) navodi kako postoji čitav niz komunikacijskih tehnika, ali problem počinje kada ih treba sistematizirati i staviti na papir, složiti u određeni program i početi provoditi u komunikaciji.

Uz već navedene tehnike uspješnog komuniciranja, ističu se pisane tehnike u komunikaciji s javnošću, poput najava za medije, novinarskih mapa, korporativnih časopisa i raznih izvješća.

Govorne tehnike uključuju razgovore licem u lice prilikom kojih se jednostavna komunikacija zasniva na davanju intervjua, sastancima, telefonskim razgovorima... Vizualne tehnike koriste se prilikom nastupa na televiziji, fotografijama, sajmovima. Takve tehnologije podrazumijevaju i korištenje interneta i digitalnih tehnika.

### **5.1. Kontrola i pokušaji manipulacije komunikacijom**

Sve što radimo ima utjecaj na druge ljude, čak i ako toga nismo svjesni. Komunikacijske vještine veoma su važne u međuljudskim odnosima jer se neopreznom komunikacijom mogu stvoriti novi problemi. Često postoji tanka linija između svjesnog korištenja komunikacijskih metoda za poboljšanje odnosa i utjecaja na ljude da rade ono što mi želimo da rade, ali za što je moguće da ne žele činiti ili nisu svjesni naših namjera. Kao primjer kontrole ponašanja, najjednostavniji je onaj kod roditelja i djece, pri čemu roditelji komuniciraju na način da provjeravaju dječje ponašanje, a ne da pokušavaju shvatiti što oni žele i osjećaju. Takvi primjeri prisutni su i u poslovnim organizacijama pri kojima voditelji ne pokušavaju shvatiti zaposlenike i njihove prijedloge, već pokušavaju nametnuti svoje metode rješavanja i vođenja.

Osobe koje promiču korištenje komunikacije za kontrolu drugih smatraju to korisnim, pogotovo ako je druga osoba uspješno natjerana prema željenom ponašanju. Takvi su nastupi bez poštovanja jer pokazuju kako određena osoba zna što je dobro za drugu bolje nego ona sama. Takav pristup pokazuje se egoističnim. Čak i kad se čini dobro drugome, potrebno je zapitati se možemo li se osjećati dobro ako smo utjecali na drugu osobu bez njenog znanja. U takvim komunikacijama nedostaje iskrenosti i bliskosti.

Komunikacijske metode mogu biti iskrene i pune poštovanja ukoliko ih možemo primijeniti bez skrivanja vlastitih namjera. Poželjno bi bilo sugovornika navesti da samostalno razmotri oba stajališta i odluči prema vlastitim instinktima.

Vanjski uspjeh može promijeniti naše mišljenje o sebi samo privremeno. Uz iskreno samopouzdanje, može se djelovati na način koji motivira druge ljude bez korištenja manipulacija i prijevara.

Svaka komunikacijska vještina može se koristiti nepošteno i u vlastite svrhe. Važna je namjera i stav druge osobe, dok se vanjsko ponašanje može teže prepoznati kao manipulativno. Uz takvu

komunikaciju, vrlo je lako primijetiti neverbalne signale koji odaju manipulaciju, poput promjena u tonalitetu glasa, neskladnosti, nedostatka spontanosti.

Kada se koriste komunikacijske vještine, potrebno je zapitati se koriste li se kako bi se prikazale prave namjere i osjećaji i jesu li izražene na prikladan način. Kontrola nad drugima podrazumijeva i kontrolu nad samim sobom.

Vodopija (2006:46) navodi kako komunikacija mora biti uvijek pod kontrolom i da tijekom komunikacije uvijek moramo znati što govorimo, što smijemo reći i što smo već rekli. Također, navodi kako kršenje pravila komuniciranja može otvoriti vrata manipulaciji.

„Dajući višak informacija možemo podatke koji nam ne idu u korist zamaskirati u velikoj količini istinitih ali nerelevantnih podataka i time izmanipulirati slušatelja.“ Vodopija (2006:47)

Uz sve navedene metode komunikacije, važna je i sama šutnja. Ona može ukazivati na neslaganje u komunikaciji, odnosno na nedijeljenje istog mišljenja, što rezultira neugodnim situacijama, ali također može biti jasan znak odobravanja i potvrde zajedničkih stavova i mišljenja.

## **6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

Prema temi rada, provedeno je istraživanje koje se temelji na anketnom upitniku, uz korištenje Google Forms obrasca. Navedeni alat odabran je zbog jednostavnosti korištenja, dobre preglednosti podataka te lakog dijeljenja među sudionicima i ispitivanom populacijom. Hipoteze koje su bile razrađene u testiranju pojašnjene su kroz anketu.

### **6.1. Ciljevi i metodologija istraživanja**

Cilj istraživanja bio je prikazati odnos uspješnog komuniciranja i radnog okruženja te važnost komunikacije. Metodologija koja je korištena u istraživanju je kvantitativna, dok se veći broj pitanja odnosi na odabir jednog od ponuđenih odgovora. Također, kao jedan od načina odgovaranja, koristila se i Likertova skala prema kojoj su ispitanici mogli dati svoje mišljenje uz slaganje prema ljestvici s brojevima od jedan do pet, pri čemu je broj 1 označavao najmanje slaganje, a broj 5 najveće slaganje s izrečenom tvrdnjom.

Anketa je za ispitanike bila dostupna tijekom kolovoza i rujna 2022. godine, a pristupilo joj je 296 ispitanika. Odgovaranje na pitanja bilo je anonimno i nisu se pohranjivale e-mail adrese ispitanika. Ograničenje je bilo postavljeno na jedan mogući riješeni obrazac po jednoj e-mail adresi, što je omogućilo stvarnu sliku rezultata.

Anketa je bila dijeljena na društvenim mrežama (*Facebook, Instagram*), što je omogućilo raznolikost ispitanika, a određeni dio populacije bili su zaposlenici jedne telekomunikacijske tvrtke koji su upitnik dijelili uglavnom putem elektroničke pošte.

### **6.2. Istraživačka pitanja i hipoteze**

Istraživanje se sastoji od dva dijela, pri čemu je prvi označavao osobne podatke ispitanika, poput spola, dobi, stupnja obrazovanja i radnog statusa, pri čemu se u pitanju o dobi koristila ljestvica



godina prema generacijama. Anketa se sastojala od 16 pitanja koja su bila jasno postavljena i zahtijevala brzu reakciju i odgovor.

Ciljana skupina bila je ona radna, odnosno ispitanici koji su se barem jednom susreli s radnom okolinom i komunikacijom unutar organizacija.

U drugom dijelu ankete postavljena su općenita pitanja o poznavanju komunikacije, metodama s kojima su se susretali i prikazu vlastite percepcije o važnosti komunikacije kao alata vođenja.

### **6.3. Hipoteze**

Budući da je istraživanje bilo potrebno kako bi se uočila veza između komunikacije i radne efikasnosti, u skladu s time postavljene su hipoteze koje mogu biti potvrđene ili opovrgnute. Hipoteze su se nastojale dokazati prema odgovorima sudionika ankete te su u daljnjoj raspravi dodatno pojašnjene i potkrijepljene odgovorima.

**Hipoteza 1-** Komunikacija je temelj uspješnosti i radne efikasnosti.

**Hipoteza 2-** Sveprisutno je korištenje komunikacije kao manipulacije u radnoj okolini.

**Hipoteza 3-** Na radnu efikasnost zaposlenika utječe komunikacija nadređenih.

**Hipoteza 4-** Za poslovni uspjeh bitne su samo verbalne vještine komunikacije.

**Hipoteza 5** - Za uspješnu i djelotvornu komunikaciju bitno je da su svi sudionici voljno uključeni.

#### 6.4. Uzorak

Na anketu je odgovorilo 296 osoba u razdoblju od 31. kolovoza do 6. rujna 2022. godine. Dob ispitanika raznolika je, iako se u najvećoj mjeri odnosi na dob između 26-40 godina, što je 55,4% ispitanika. Sljedeća veća skupina u dobi je od 41.-60. godine i spadaju pod 28,4% sudionika. Najmanje odgovora bilo je od strane ispitanika dobi iznad 60 godina (1%), što je razumljivo jer navedena generacija manje koristi društvene mreže i teže je mogla pristupiti anketi. U dobi ispod 18 godina 1 je odgovor, što spada u 0,3% ukupnih odgovora.

Prema podjeli ispitanika po spolu, veliku prednost ima ženski spol koji donosi 224 odgovora odnosno 75,7 %, dok je muški dio populacije označen sa 24,3 % odnosno 72 odgovora.

Prema stupnju obrazovanja, polovica je ispitanika višeg obrazovanja, njih 148, što odnosi 50%; 131 ispitanik srednjoškolskog je obrazovanja odnosno njih 44,3%, dok poslijediplomski studij ima 16 ispitanika, što je 5,4% ukupnih ispitanika. Najmanji broj, točnije 5 ispitanika, ima završenu osnovnu školu (1,7 % odgovora).

Radni status zaposlenih nosi 253 ispitanika, što označava 85,5%, nezaposleni bilježe 21 odgovor odnosno 7,1%, od čega se na studentski rad odnosi 6,1 % odnosno 18 ispitanika. Status u mirovini upražnjava 1% ispitanika odnosno njih 3, dok jedan ispitanik nije nikad radio i odnosi 0,3 % rezultata ankete.

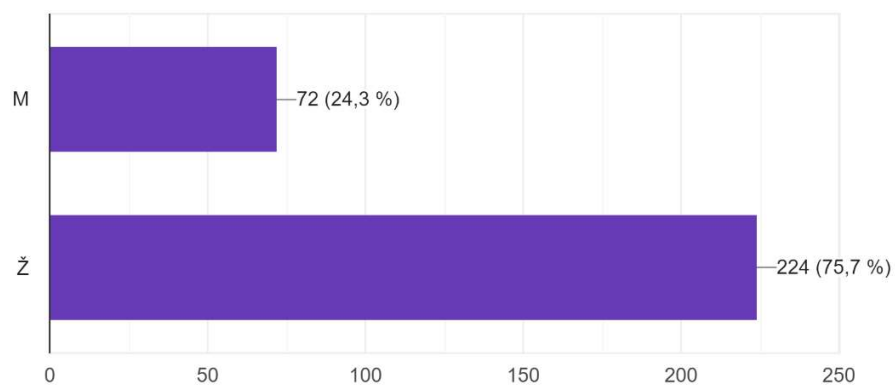
## 6.5. Rezultati istraživanja

Prvo pitanje u anketi odnosilo se na pitanje spola ispitanika, pri čemu je većinski dio od čak 75,7 % ženskog spola, dok muška populacija predstavlja 24,3% odnosno 72 ispitanika.

*Grafikon 1: Odgovor na pitanje „ Spol“*

*Izvor: Google anketa, izrada autora*

Spol  
296 odgovora



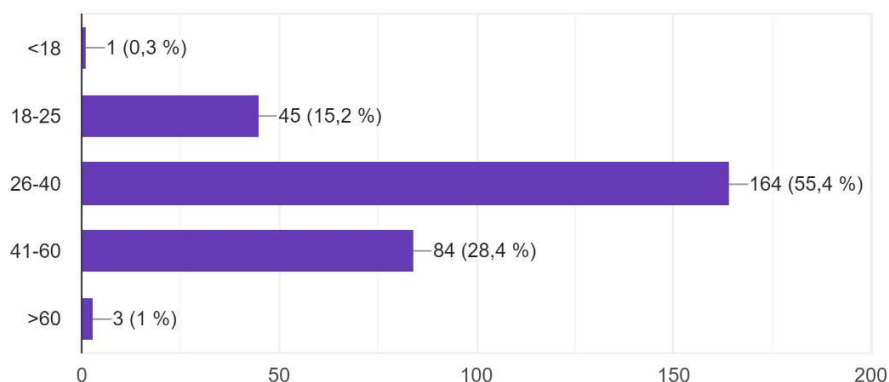
Na pitanje o dobi, više od polovice ispitanika, točnije 55,4% u dobi je između 26 i 40 godina; slijedi generacija od 40-60 godina koja obuhvaća 28,4% ispitanika.

**Grafikon 2:** *Odgovor na pitanje „Dob“*

*Izvor: Google anketa, izrada autora*

Dob

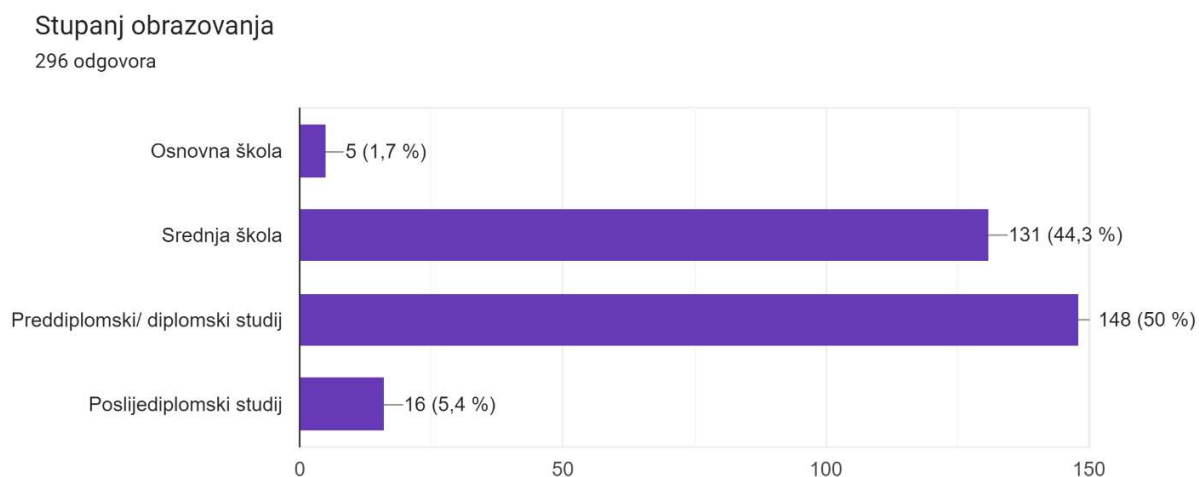
296 odgovora



Prema stupnju obrazovanja, podjela je izvršena prema završenoj osnovnoj školi koju ima 1,7% ispitanika. Srednjoškolsko obrazovanje ima 44,3% ispitanika, akademski obrazovanih, s preddiplomskim ili diplomskim studijem ima 50% odnosno 148 ispitanika, a 5,4% odnosno 16 ispitanika ima poslijediplomsko obrazovanje.

**Grafikon 3: Odgovor na pitanje „Stupanj obrazovanja“**

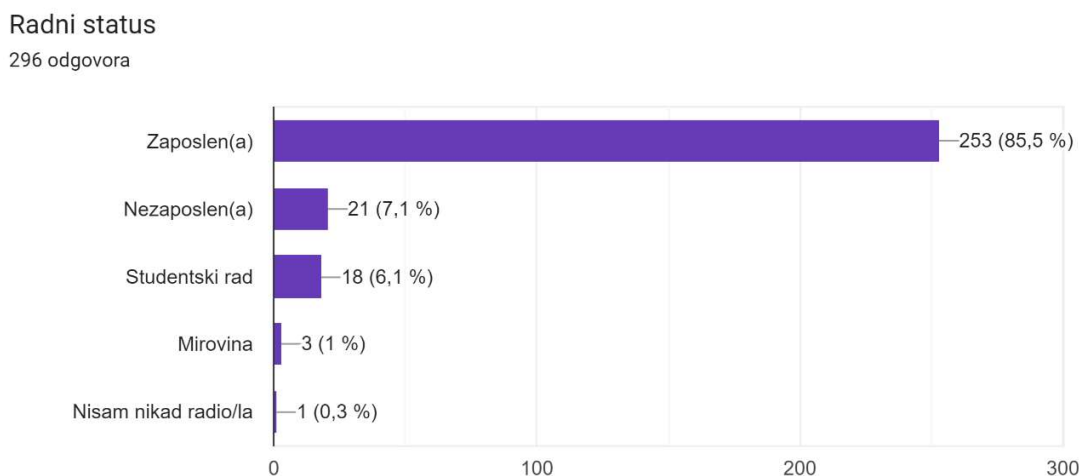
*Izvor: Google anketa, izrada autora*



Sljedeće je pitanje radni status, pri čemu je 85,5% zaposlenih, odnosno 253 ispitanika je u radnom odnosu, 7,1 % nezaposlenih, 6,1 % odnosno 18 ispitanika radi studentske poslove, dok je 1% u mirovini, a 0,3 % (1 ispitanik) nije nikad radilo.

**Grafikon 4: Odgovor na pitanje „Radni status“**

*Izvor: Google anketa, izrada autora*



Nakon osobnih pitanja sudionika istraživanja, priloženi su rezultati koji prikazuju opovrgnute ili potvrđene hipoteze koje se odnose na teorijski dio istraživanja.

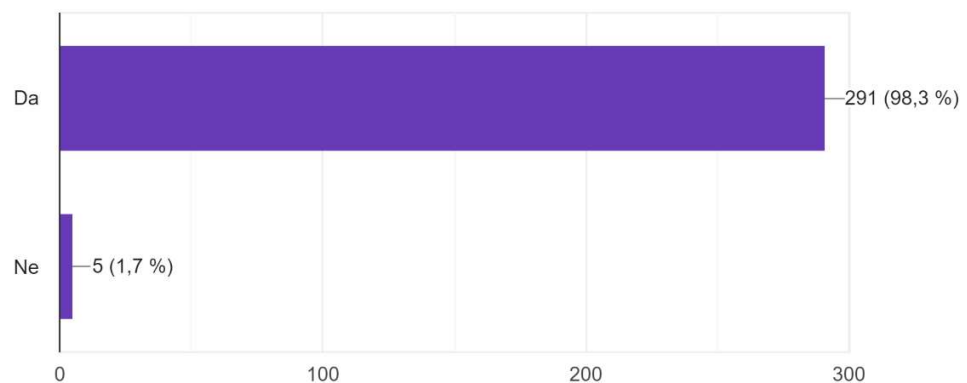
Na pitanje „Mislite li da je komunikacija temelj uspješnosti i učinka na radnu efikasnost?“, većinski broj ispitanika, odnosno njih 291, odgovorilo je potvrdno, što označava udio od 98,3 %.

*Grafikon 5: Odgovor na pitanje „Mislite li da je komunikacija temelj uspješnosti i učinka na radnu efikasnost?“*

*Izvor: Google anketa, izrada autora*

Mislite li da je komunikacija temelj usješnosti i učinka na radnu efikasnost?

296 odgovora



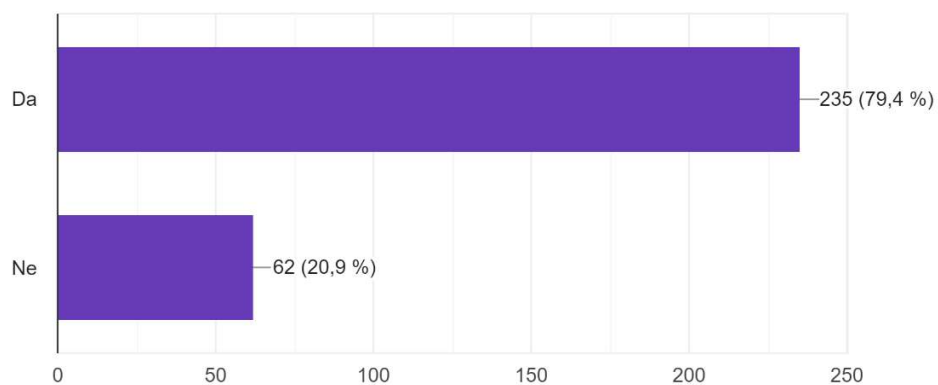
Sljedeće pitanje odnosilo se na propitivanje mišljenja ispitanika o mogućem ispravljanju karakternih osobina, što je formulirano pitanjem: „Mislite li da svaka osoba može naučiti dobro komunicirati, unatoč već ustaljenim karakternim osobinama?“, pri čemu je 235 osoba odgovorilo potvrdno, što označava 79,4 %, dok je čak prilično visoki udio od 20,9 % ispitanika odgovorilo negativno.

**Grafikon 6:** *Odgovor na pitanje „Mislite li da svaka osoba može naučiti dobro komunicirati unatoč već ustaljenim karakternim osobinama?“*

*Izvor: Google anketa, izrada autora*

Mislite li da svaka osoba može naučiti dobro komunicirati unatoč već ustaljenim karakternim osobinama

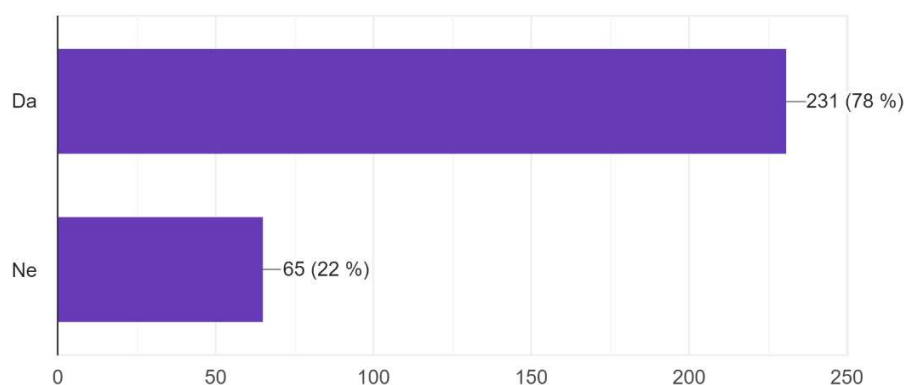
296 odgovora



Na pitanje „Mislite li da je komunikacija djelotvorna samo kada su svi sudionici voljno uključeni u interakciju?“, 78% odgovorilo je potvrdno, odnosno njih 231, dok je ostatak od 65 ispitanika, tj. 22% odgovorilo negativno, odnosno da se ne slaže s navedenom tvrdnjom.

**Grafikon 7:** *Odgovor na pitanje „Mislite li da je komunikacija djelotvorna samo kada su svi sudionici voljno uključeni u interakciju?“*

Mislite li da je komunikacija djelotvorna samo kada su svi sudionici voljno uključeni u interakciju?  
296 odgovora



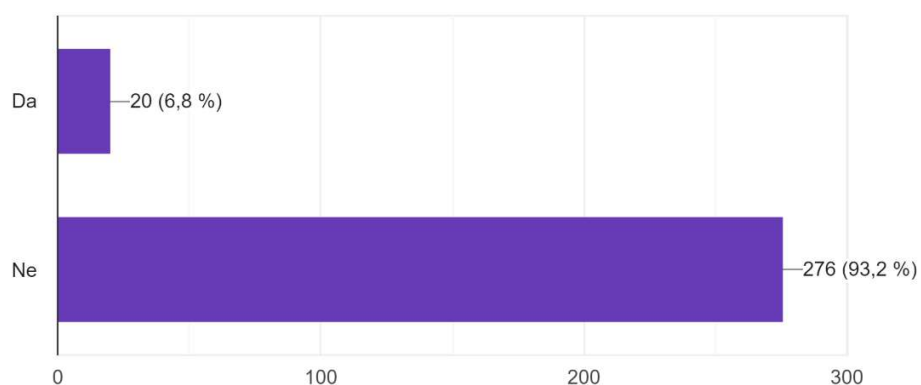
*Izvor: Google anketa, izrada autora*

Sljedeće pitanje odnosi se na procjenu komunikacijskih vještina: „Smatrate li da su za uspjeh i radnu efikasnost bitne samo verbalne komunikacijske vještine?“. 93,2% ih je odgovorilo da ne smatraju kako su bitne samo verbalne vještine, dok je 20 ispitanika odnosno 6,8 % odgovorilo kako ipak smatraju.



**Grafikon 8:** *Odgovor na pitanje „Smatrate li da su za uspjeh i radnu efikasnost bitne samo verbalne komunikacijske vještine?“*

Smatrate li da su za uspjeh i radnu efikasnost bitne samo verbalne komunikacijske vještine?  
296 odgovora



*Izvor: Google anketa, izrada autora*

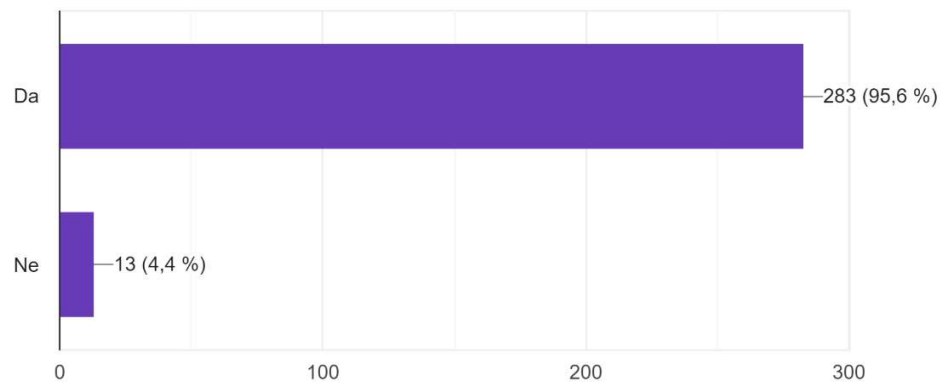
Na pitanje „Otežava li nekvalitetno komuniciranje uspješan rad u organizaciji u kojoj radite?“, čak je 283 potvrdna odgovora, što označava 95,6%, a 4,4 % odnosno 13 ispitanika misli kako nekvalitetno komuniciranje ne otežava uspješan rad.

**Grafikon 9:** *Odgovor na pitanje „Otežava li nekvalitetno komuniciranje uspješan rad u organizaciji u kojoj radite?“*

*Izvor: Google anketa, izrada autora*

Otežava li nekvalitetno komuniciranje uspješan rad u organizaciji u kojoj radite?

296 odgovora



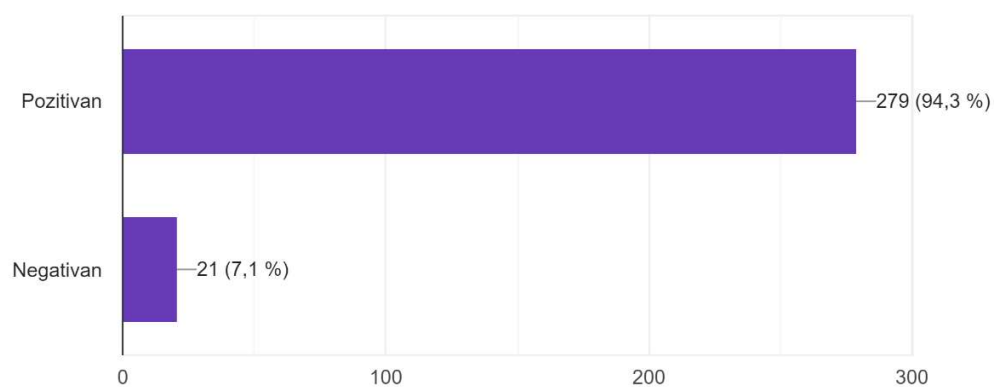
Slijedi pitanje: „Utječe li učestala komunikacija među zaposlenicima na radnu efikasnost na pozitivan ili negativan način?“. 279 ispitanika odgovorilo je da utječe na pozitivan način (94,3%), dok je ostatak od 21 ispitanika odnosno 7,1 % odgovorilo da utječe na negativan način.

**Grafikon 10:** *Odgovor na pitanje „Utječe li učestala komunikacija među zaposlenicima na radnu efikasnost na pozitivan ili negativan način?“*

*Izvor: Google anketa, izrada autora*

Utječe li učestala komunikacija među zaposlenicima na radnu efikasnost na pozitivan ili negativan način?

296 odgovora



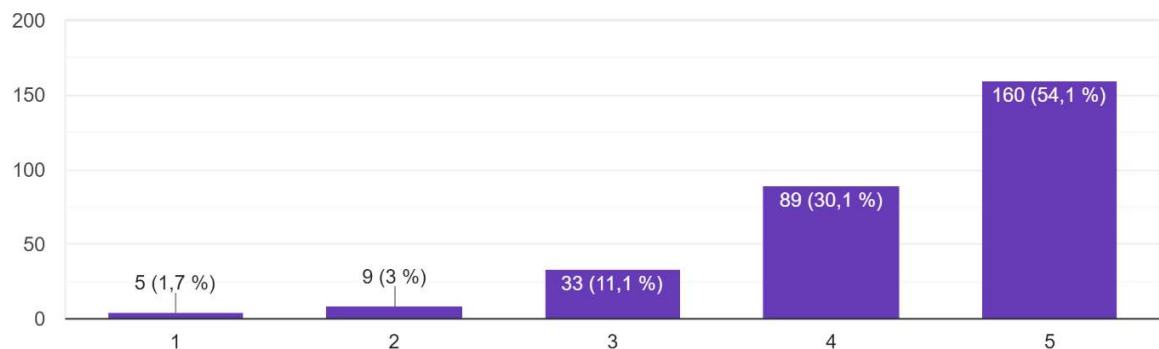
Na pitanje „Utječe li motivacija nadređenog na Vašu radnu efikasnost?“, ispitanici su bili različitih mišljenja: prema ljestvici od 1 do 5, kao negativan odgovor, odnosno da motivacija nadređenih ne utječe na radnu efikasnost, označilo je 1,7% , tj. 5 ispitanika, 9 ispitanika odnosno 3% smatra da uglavnom ne utječe, 33 ispitanika odnosno 11,1 % neutralnog je mišljenja, 89 ispitanika odnosno 30,1 % naginje mišljenju da motivacija utječe na radnu efikasnost, dok 160 ispitanika odnosno 54,1 % u potpunosti se slaže s tvrdnjom utjecaja motivacije.

**Grafikon 11:** *Odgovor na pitanje „Utječe li motivacija nadređenog na Vašu radnu efikasnost?“*

*Izvor: Google anketa, izrada autora*

Utječe li motivacija nadređenog na Vašu radnu efikasnost?

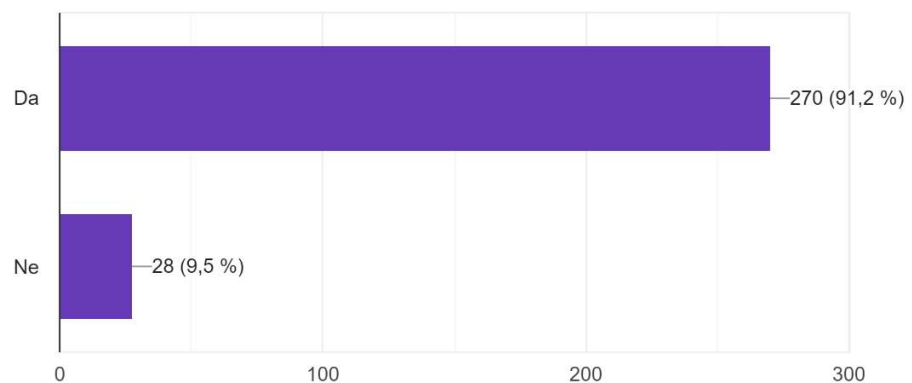
296 odgovora



Sljedeće pitanje odnosilo se na poznavanje ostalih komunikacijskih metoda. Na upit „Koriste li Vaši nadređeni i ostale komunikacijske metode osim verbalne (kontaktne, pisane, elektronske...)?”, 270 ispitanika odgovorilo je potvrdno (91,2%), dok je 28 ispitanika (9,5 %) odgovorilo kako njihovi nadređeni koriste samo verbalne metode.

**Grafikon 12:** *Odgovor na pitanje „Koriste li Vaši nadređeni i ostale komunikacijske metode osim verbalne? (kontaktne, pismene, elektronske...)?”*

Koriste li Vaši nadređeni i ostale komunikacijske metode osim verbalne? (kontaktne, pismene, elektronske...)  
296 odgovora



*Izvor: Google anketa, izrada autora*

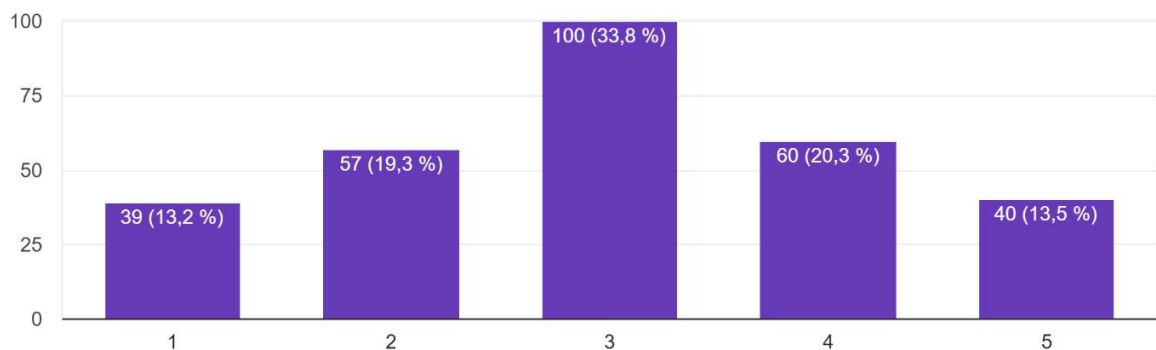
Prema skali od 1 do 5, ispitanici su odgovarali na pitanje „Koliko se često koristi neverbalna komunikacija u Vašem radnom okruženju kao pokušaj manipulacije?“, pri čemu je broj 1 označavao kako se uopće ne slažu s tvrdnjom da se neverbalna komunikacija koristi kao pokušaj manipulacije (njih 13,2 %), dok je broj 3 označavao neutralno mišljenje koje je odabrao najveći broj ispitanika, njih 100, odnosno 33,8 %. Broj 5, koji označava potpuno slaganje s tvrdnjom da se manipulira putem komunikacije, odabralo je 40 ispitanika (13,5 %).

**Grafikon 13:** *Odgovor na pitanje „Koliko često se koristi neverbalna komunikacija u Vašem radnom okruženju kao pokušaj manipulacije?“*

*Izvor: Google anketa, izrada autora*

Koliko često se koristi neverbalna komunikacija u Vašem radnom okruženju kao pokušaj manipulacije?

296 odgovora



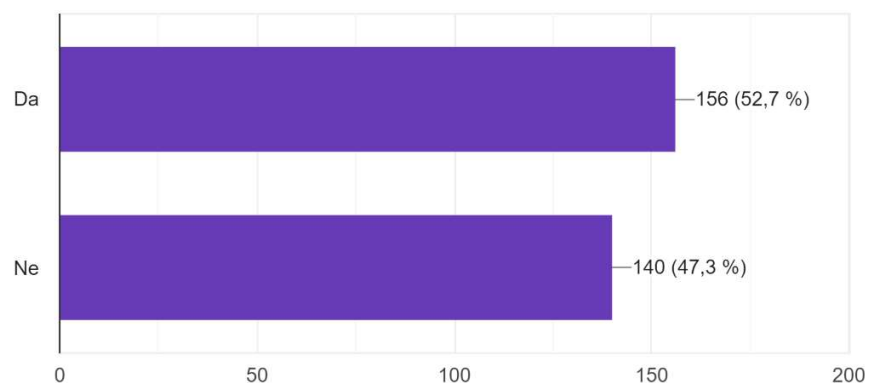
Slijedi pitanje: „Smatrate li da je komunikacija uz današnju tehnologiju kvalitetnija nego prije?“, na koje je potvrdno odgovorilo 156 ispitanika odnosno 52,7%, a 140 ispitanika (47,3 %) ne smatra da je komunikacija danas kvalitetnija. Ovo pitanje najviše je podijelilo ispitanike, odnosno iskazuje najveći sukob mišljenja.

**Grafikon 14:** *Odgovor na pitanje „Smatrate li da je komunikacija uz današnju tehnologiju kvalitetnija nego prije?“*

*Izvor: Google anketa, izrada autora*

Smatrate li da je komunikacija uz današnju tehnologiju kvalitetnija nego prije?

296 odgovora



Na pitanje „Koliko su komunikacijske vještine bitne za sklapanje poslovnih prilika?“, predložena su rješenja na skali od 1 (najmanje bitne), što je odabrao jedan ispitanik odnosno 0,3 %, preko vrijednosti 3 (neutralnog mišljenja), što je zauzelo 5 ispitanika odnosno 1,7%, dok je ostatak prevagnuo na 4 (prilično bitne), što bilježi 14,2% ispitanika i 5 (veoma bitne), o čemu se izjašnjava 248 ispitanika odnosno 83,8 %.

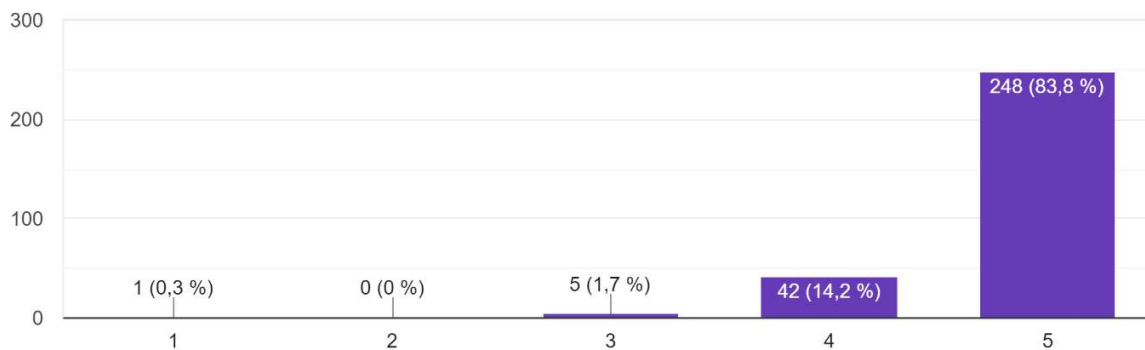
***Grafikon 15:** Odgovor na pitanje „Koliko su komunikacijske vještine bitne za sklapanje poslovnih prilika?“*

*Izvor: Google anketa, izrada autora*



Koliko su komunikacijske vještine bitne za sklapanje poslovnih prilika?

296 odgovora



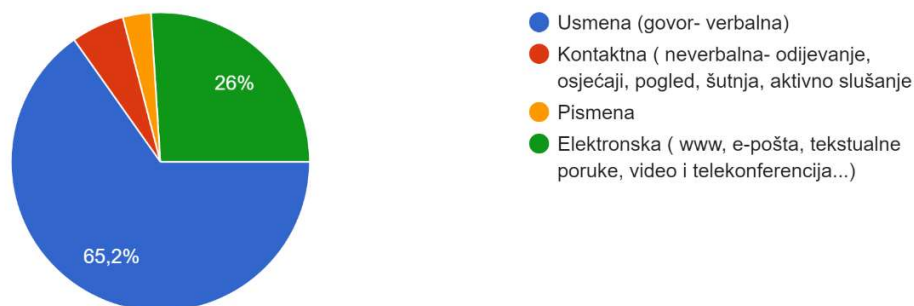
Posljednje pitanje u ovom anketnom istraživanju glasi: „Koja je vrsta komunikacije najbitnija za organizaciju u kojoj radite?“. Bio je dostupan višestruki odabir, pri čemu je najviše ispitanika odabralo usmenu komunikaciju kao najzastupljeniju, njih 65,2 %, potom elektronsku (26%), kontaktnu i, u konačnici, pisanu kao najmanje zastupljenu vrstu komunikaciju.

**Grafikon 16:** *Odgovor na pitanje „Koja vrsta komunikacije je najbitnija za organizaciju u kojoj radite?“*

*Izvor: Google anketa, izrada autora*

Koja vrsta komunikacije je najbitnija za organizaciju u kojoj radite?

296 odgovora



## 6.6. Rasprava

U ovom dijelu rada prikazat će se jesu li hipoteze, postavljene prije istraživanja, prihvaćene ili opovrgnute. Rezultati anketnoga upitnika s uzorkom od 296 ispitanika pokazuju kako su sudionici istraživanja većinom upoznati s utjecajem komunikacije na radnu efikasnost; čak 98,3% ispitanika ustvrdilo je kako je komunikacija temelj uspješnosti i radne efikasnosti, što je glavna tema diplomskog rada. Samim time potvrđena je hipoteza 1. Budući da je velik broj ispitanika, njih 253, u radnom odnosu, upoznati su sa strukturom organizacije i važnosti komunikacije, što znači da prepoznaju njezine pozitivne i negativne čimbenike.

Hipoteza 2 ("Sveprisutno je korištenje komunikacije kao manipulacije u radnoj okolini.") donekle je potvrđena; većinski dio ispitanika odlučio se za neutralno mišljenje. Samom rezultatu vjerojatno je pridonio manjak znanja o verbalnim i neverbalnim komunikacijama koje se u organizacijama mogu koristiti kao manipulacija, posebice prilikom iznošenja lošijih rezultata, promicanja vlastitih mišljenja i nametanja određenih želja. Budući da je većina ispitanika neutralnog mišljenja, njih čak 33,8%, ostavljam ovu hipotezu kao nepotvrđenu jer je veoma mali razmjer između ispitanika koji misle kako nije prisutno korištenje manipulacije (13,2%) od onih koji misle da je prisutno (13,5%). Moje je osobno mišljenje da se komunikacijom uvelike manipulira zaposlenicima, možda u većoj mjeri verbalnom nego neverbalnom. Razne geste, izrazi lica, prešućivanje bitnih informacija mogu utjecati na zaposlenike i na njihov pogled na rad.

Hipoteza 3 (“Na radnu efikasnost zaposlenika utječe komunikacija nadređenih.”) potvrđena je od strane ispitanika koji su se izjasnili da njihovi nadređeni uvelike utječu svojom motivacijom na njihovu radnu efikasnost. Motivacija se kroz sve oblike poslovanja, organizacije i radne okoline pokazala kao jednom od najuspješnijih metoda vođenja, a ovo istraživanje ukazuje da su ispitanici svjesni njezinih pozitivnih učinaka na zaposlenike.

Hipoteza 4 (“Za poslovni uspjeh bitne su samo verbalne vještine komunikacije.”) opovrgnuta je. Istraživanjem je pokazano kako većina ispitanika, njih 93,2 %, smatra da nisu bitne samo verbalne komunikacijske vještine; i ostale tehnike i metode komunikacije imaju utjecaj na efikasnost. Budući da su ispitanici većinom u dobi između 26-40 godina, pretpostavlja se kako su već imali prilike biti upoznati s raznim metodama komuniciranja, stoga su mogli jasno razdvojiti bitne vještine. Također, rezultati ankete pokazuju kako sudionici dijele mišljenje da je današnja komunikacija zbog tehnologije kvalitetnija nego prije (52,7% ispitanika smatra da je komunikacija kvalitetnija, dok je ostatak od 47,3 % mišljenja da je suvremena komunikacija manje kvalitetna).

Kako bi svaka komunikacija bila uspješna, potrebno je biti voljno uključen, djelovati interaktivno i sudjelovati u procesu prijenosa informacija i poruka. Time je i hipoteza 5 (“Za uspješnu i djelotvornu komunikaciju bitno je da su svi sudionici voljno uključeni.”) potvrđena. Prema rezultatu od 78% ispitanika, vjeruje se kako je komunikacija djelotvorna samo kada svi voljno sudjeluju u njoj. U ovome radu opisan je cijeli proces komuniciranja; potvrđeno je da su uspješne komunikacije one u kojima svi voljno sudjeluju, dok one u kojima sudionici nisu voljni, prouzrokuju negodovanje, slabo prihvaćanje i otežano primanje poruka. Točno 50% sudionika ovog anketnog istraživanja visokog je obrazovanja, što ne znači da je ovaj podatak suviše utjecao na krajnji ishod istraživanja. Uspješno komuniciranje važno je i izvan obrazovnih jedinica, čak i poslovnih organizacija, stoga je neovisno o obrazovanju. Primjenjivo je i u privatnom životu, pri vršenju svakodnevnih radnji, komunikaciji na društvenim mrežama i najobičnijem prenošenju poruka, poput onih neverbalnih.

Ispitanici su se također izjasnili (njih 79,4 %) kako misle da se komunikacijske vještine mogu promijeniti i poboljšati i da nekvalitetna komunikacija ponekad otežava uspješan rad u organizacijama. To je potvrdilo čak 95,6 % sudionika istraživanja, čime su pokazali svjesnost pozitivnih i negativnih komunikacija i njihovog učinka.

## **7. ZAKLJUČAK**

Cilj istraživanja provedenog u svrhu izrade diplomskog rada bio je prikazati odnos uspješnog komuniciranja i radnog okruženja te važnost komunikacije. Sama komunikacija bitna je prilikom prenošenja poruka te u njoj sudjeluju minimalno dva sudionika od kojih jedan šalje poruku a drugi je prima. Postoje razne metode za postizanje uspješne komunikacije, te su u ovom radu neke i pojašnjene. Svaka organizacija, i svaki međuljudski odnosi sastoje se od različitih vrsta komunikacije, u ovom radu je odabrano nekoliko metoda kojima se pridnosi dobrom poslovanju i kvaliteti radne okoline zaposlenika i sudionika komunikacijskih procesa.

Samo slanje i primanje informacije može se različito interpretirati jer sudionici različito shvaćaju prenesene poruke. Kako bi komunikacija bila uspješna, potrebna je prilagodba sadržaja po situaciji i sudionicima.

Okruženje je također jedan od bitnih čimbenika u javnoj komunikaciji, te ono može utjecati na ponašanje sudionika. Poruku je moguće blokirati ili promijeniti izvorno značenje iste, te se to naziva smetnja ili buka. Neke informacije mogu biti ometene te uz prekidanje prenošenja poruke, utječu i na tijek komunikacije.

Poslovno odlučivanje iziskuje i upravljanje informacijama koje su dostupne, te je potrebno uspostavljati učinkovitu komunikaciju unutar organizacije i između zaposlenika. Uspješni menadžeri kao najbitniju aktivnost prikazuju komunikaciju te se kao najbitniju bira ona osobna komunikacija. Kako bi komunikacija bila snažna i uvjerljiva, bitno je da bude jasna i kratka.

Izrazi lica, geste i gvoor tijela često mogu govoriti i više od naših riječi. Neverbalni znakovi mogu imati čak i do 93%veći učinak od izgovorenog te je učestalije da se više povjerenja u neverbalne signale nego u same izgovorene riječi. Usmene komunikacije i dalje ostaju najvažnije u menadžerskim poslovima te se gledaju kao najbitnija vještina.

Interpersonalne vještine čak i u digitalno doba postaju sve važnije. Sama emocionalna inteligencija btinija je za ranu uspješnost nego stručnost. Kako bi vođenje bilo pozitivno, potrebno je upotrebljavati i vještine razvoja dobrih odnosa. Kooperativne komunikacije mogu poticati motivaciju zaposlenika, povećati radnu efikasnost, poticati uspjeh i kreativnost. Parajezik su vokalne karakteristike poput smijeha, plakanja, zijevanja, vikanja i stenjanja. One šalju različite poruke u različitim kulturama i organizacijama. U ovom radu pojašnjene su kulturološke razlike u komunikaciji i prijenosu informacija. Ista informacija može se u različitim kulturama durgačije interpretirati.

Kako bi istraživanje bilo uspješno, provedena je anketa i ispitan je dovoljan broj osoba koje odgovaraju profilima radnika upoznatih s komunikacijskim vještinama. Većina ispitanika složilo se oko bitnosti motivacije nadređenih te vjeruju kako su komunikacijske vještine bitne za sklapanje novih poslova. Također podjednako je zastupljeno mišljenje kako pozitivna komunikacija među zaposlenicima utječe na radnu efikasnost.

U provedenom istraživanju postojala su i neka ograničenja, poput manjeg broja muških ispitanika. Iako je anketa bila podijeljena podjednakom dijelu muške i ženske populacije, izgledno je da se veći broj ženskih ispitanika odlučio na rješavanje i samo pristupanje anketi. Samim time nije se moglo dovoljno detaljno istražiti viđenje komunikacije iz obje perspektive. Također, nije detaljno istražena poslovna funkcija svakog sudionika, stoga se nije moglo utvrditi u kojem se odnosu nalaze, podređenom ili nadređenom. Budući da je anketa podijeljena unutar Republike Hrvatske i napisana na hrvatskom jeziku, prostorno je i jezično ograničena. Preporuka je da se slična istraživanja provedu na širem geografskom području, kako bi se mogle istražiti razlike u odnosu na razvijenije zemlje i organizacijske strukture. Anketa nije bila ograničena na samo jedan sektor poslovanja, ali je za detaljnije i dubinsko istraživanje preporučljivo da se slično ispitivanje provede u točno određenoj tvrtki, kako bi se došlo do temeljnih zaključaka o komuniciranju među zaposlenicima. Također, preporuka je da se pri takvom istraživanju uvjetuje obavezno ispunjavanje radi kvalitetnije krajnje analize podataka.

U ovom istraživanju sudjelovanje je bilo anonimno, što znači da se nisu koristili pristupni podaci sudionika za analize podataka.

## LITERATURA

1. American Hospitality Academy World Campus, no date: *What is Business Communication?* URL: <https://www.ahaworldcampus.com/b/what-is-business-communication> ( pristup 30.08.2022.)
2. Anonymous, no date: *Non-Verbal Communication Modes* URL: <https://www.andrews.edu/~tidwell/bsad560/NonVerbal.html> (pristup 31.08.2022.)

3. Bahtijarević- Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment- Vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga
4. Baršić, I., (2018) *Uloga vještine vođenja projektnog menadžera tijekom izvedbe projekata:* diplomski rad URL: <https://repozitorij.unizg.hr/islandora/object/efzg:2547/datastream/PDF/download> (pristup 12.09.2022.)
5. Bojović, Ž., (2022) *10 znanstveno dokazanih načina da motivirate zaposlenike* URL: <https://possector.hr/management/10-znanstveno-dokazanih-nacina-da-motivirate-zaposlenike/> (pristup 30.08.2022.)
6. Coursera (2022) *What Are Interpersonal Skills? And How to Strengthen Them* URL: <https://www.coursera.org/articles/interpersonal-skills> (pristup 31.08.2022.)
7. Covey, S.R., (2009) *Osma navika -Od učinkovitosti do izvrsnosti*, Zagreb: Mozaik knjiga
8. Covey, S.R., (1999) *Uspješno vođenje na temeljima načela* Zagreb: Mozaik knjiga
9. Denny, R. (2000) *Motivate to Win*, M.E.P. Consult, Zagreb
10. Emerson, Sharp, M., (2021) *Eight Things You Can Do To Improve Your Communication Skills* URL: <https://professional.dce.harvard.edu/blog/eight-things-you-can-do-to-improve-your-communication-skills/> (pristup 31.08.2022.)
11. Ghulam, A., (2019) *Linking employee motivation with teamwork-spirit: The influence of social skills and self-confidence* URL: <https://www.researchgate.net/profile/Ghulam-Abbas-36/publication> (pristup 31.08.2022.)
12. Jugo, D. (2012) *Strategije odnosa s javnošću*, Zagreb: Profil
13. Jurković, Z., *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije* //Ekonomski Vjesnik - 25 (2012) 2; str.387-399 URL: <https://www.scribd.com/doc/295636106/Pages-From-Ekonomski-Vjesnik-2012-2-14> ( pristup 12.09.2022.)
14. Kukreja, S. (2022) *What Is Motivation And How It Works?* URL: <https://www.managementstudyhq.com/importance-of-motivation-in-an-organisation.html> (pristup 01.09.2022.)

15. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008) *Poslovno komuniciranje*, Osijek
16. Muk, K., (2005) *Communication, Manipulation and Need for Power* URL: <http://iscmentoring.eu/km/integrity/communication-manipulation-and-need-for-power/> (pristup 30.08.2022.)
17. Stevens, M. (2001) *Vrhunski menadžment- Što se predaje u sklopu Programa višeg menadžmenta Sveučilišta Harvard*, Zagreb: Naklada Zadro
18. Vodopija, Š., (2006) *Opća i poslovna komunikacija- Priručnik i svajetnik za uspješnu komunikaciju* :Rijeka: Naklada Žagar

## **PRILOZI**

### **Popis slika:**

1. Slika 1 : Prikaz prijenosa informacije

Izvor: Karabatić, S., preuzeto u cijelosti: <http://skarabatic.blogspot.com/2018/06/sumovi-u-komunikaciji.html> , (pristup 31.08.2022.)

2. Slika 2: Načini komuniciranja



Izvor: Lamza-Maronić i Glavaš (2008:22)

3. Slika 3: Struktura interpersonalnih vještina

Izvor: Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, (2008:52)

4. Slika 4: Zakoni motivacije

Izvor: Denny, R. (2000:21) Motivate to Win, M.E.P. Consult, Zagreb

5. Slika 5: Motivacija i vođenje

Izvor: Bojović, Ž: preuzeto u cijelosti: <https://possector.hr/management/10-znanstveno-dokazanih-nacina-da-motivirate-zaposlenike/> (pristup 02.09.2022.)

#### **Grafikoni:**

1. Grafikon 1: Odgovor na pitanje „Spol“ .....  
28
2. Grafikon 2: Odgovor na pitanje „Dob“ .....  
29
3. Grafikon 3: Odgovor na pitanje „Stupanj obrazovanja“ .....  
30
4. Grafikon 4: Odgovor na pitanje „Radni status“ .....  
30
5. Grafikon 5: Odgovor na pitanje „Mislite li da je komunikacija temelj uspješnosti i učinka na radnu efikasnost?“ .....  
31
6. Grafikon 6: Odgovor na pitanje „Mislite li da svaka osoba može naučiti dobro komunicirati unatoč već ustaljenim karakternim osobinama?“ .....  
32
7. Grafikon 7: Odgovor na pitanje „Mislite li da je komunikacija djelotvorna samo kada su svi sudionici voljno uključeni u interakciju?“ .....  
33
8. Grafikon 8: Odgovor na pitanje „Smatrate li da su za uspjeh i radnu efikasnost bitne samo verbalne komunikacijske vještine?“ .....  
34

9. Grafikon 9: Odgovor na pitanje „Otežava li nekvalitetno komuniciranje uspješan rad u organizaciji u kojoj radite?“ ..... 35
10. Grafikon 10: Odgovor na pitanje „Utječe li učestala komunikacija među zaposlenicima na radnu efikasnost na pozitivan ili negativan način?“ ..... 36
11. Grafikon 11: Odgovor na pitanje „Utječe li motivacija nadređenog na Vašu radnu efikasnost?“ ..... 37
12. Grafikon 12: Odgovor na pitanje „Koriste li Vaši nadređeni i ostale komunikacijske metode osim verbalne? (kontaktne, pismene, elektronske...)?“ ..... 38
13. Grafikon 13: Odgovor na pitanje „Koliko često se koristi neverbalna komunikacija u Vašem radnom okruženju kao pokušaj manipulacije?“ ..... 39
14. Grafikon 14: Odgovor na pitanje „Smatrate li da je komunikacija uz današnju tehnologiju kvalitetnija nego prije?“ ..... 40
15. Grafikon 15: Odgovor na pitanje „Koliko su komunikacijske vještine bitne za sklapanje poslovnih prilika?“ ..... 41
16. Grafikon 16: Odgovor na pitanje „Koja vrsta komunikacije je najbitnija za organizaciju u kojoj radite?“ ..... 42