

# Funkcije komunikacije u radnom odnosu

---

**Lacković, Marija Veronika**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Virovitica University of Applied Sciences / Veleučilište u Virovitici**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:270358>

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

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

*Repository / Repozitorij:*



[Virovitica University of Applied Sciences Repository - Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Stručni prijediplomski studij Menadžment

MARIJA VERONIKA LACKOVIĆ

FUNKCIJE KOMUNIKACIJE U RADNOM ODNOSU  
ZAVRŠNI RAD

VIROVITICA, 2023.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Stručni prijediplomski studij Menadžment

FUNKCIJE KOMUNIKACIJE U RADNOM ODNOSU  
ZAVRŠNI RAD

Predmet: Organizacijsko ponašanje

Mentor:

dr. sc. Anita Prelas Kovačević, prof.struč.stud.

Student:

Marija Veronika Lacković

VIROVITICA, 2023.



Veleučilište u Virovitici

Stručni prijediplomski studij Menadžmenta - Smjer Informatički menadžment

OBRAZAC 1b

ZADATAK ZAVRŠNOG RADA

Student/ica: **MARIJA VERONIKA LACKOVIĆ** JMBAG: 0307017132

Imenovani mentor: **dr.sc. Anita Prelas Kovačević, prof.struč.stud.**

Imenovani komentor: -

Naslov rada:

*Funkcije komunikacije u radnom odnosu*

Puni tekst zadatka završnog rada:

Na temelju proučene relevantne stručne literature i provedenog istraživanja dat će se sveobuhvatan pregled i razumijevanje uloge funkcija komunikacije u radnim odnosima, te identificirati ključne elemente za unapređenje komunikacije i ostvarenje organizacijskih ciljeva.

Nadalje, ovim radom dokazuje se sposobnost primjene teorijskih i praktičnih znanja stečenih tijekom studija kao i sposobnost samostalnog služenja odgovarajućom domaćom i inozemnom literaturom, tj. korištenje spoznaja, činjenica i stavova objavljenih u navedenim izvorima.

Datum uručjenja zadatka studentu/ici: 31.07.2023.

Rok za predaju gotovog rada: 08.09.2023.

Mentor:

**dr.sc. Anita Prelas Kovačević, prof.struč.stud.**

Dostaviti:

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

## FUNKCIJE KOMUNIKACIJE U RADNOM ODNOSU

### FUNCTIONS OF COMMUNICATION IN EMPLOYMENT RELATIONSHIP

#### SAŽETAK

*Komunikacija se definira kao verbalna interakcija između pojedinaca s ciljem razmjene informacija i obavijesti. Kvalitetna komunikacija i posjedovanje komunikacijskih vještina ključni su za profitabilnost i uspješnost organizacije. Fokus ovog rada je na funkcijama komunikacije u radnom okruženju i njihove važnosti za uspjeh organizacije. Komunikacija ima ključnu ulogu u unapređenju radnih odnosa, motivaciji zaposlenika, razvoju emocionalne inteligencije, olakšavanju kontrole i pružanju informacija. Učinkovita komunikacija je od vitalnog značaja za profitabilnost svake organizacije jer omogućuje razmjenu informacija, ideja i povratnih informacija među pojedincima ili grupama. Ona je središnji element poslovnih operacija, potičući suradnju, razumijevanje i povezanost unutar radnog okruženja. U zaključku, ovo istraživanje ističe važnost učinkovite komunikacije u radnom okruženju i njezin utjecaj na uspjeh organizacije. Razvojem i njegovanjem snažnih komunikacijskih vještina među zaposlenicima, organizacije mogu unaprijediti radne odnose, poboljšati motivaciju, razvijati emocionalnu inteligenciju, održavati kontrolu nad operacijama i olakšati razmjenu informacija. Funkcije komunikacije predstavljaju temelj organizacijskog funkcioniranja, potiču suradnju, efikasnost i na kraju doprinose postizanju organizacijskih ciljeva. U okviru istraživanja provedenog u poduzeću Kotlar d.o.o., proveden je anketni upitnik s ciljem ispitivanja funkcija komunikacije u radnom odnosu, uključujući motivaciju, informiranje, kontrolu i emocionalno izražavanje. Upitnik je bio usmjeren na zaposlene u različitim odjelima i razinama hijerarhije unutar organizacije. Rezultati ovog anketnog istraživanja pružit će uvid u razumijevanje percepcija zaposlenika o funkcijama komunikacije u radnom odnosu u poduzeću Kotlar d.o.o. Ova saznanja mogu poslužiti kao temelj za identificiranje snaga i slabosti u komunikacijskim procesima te razvoj strategija za unapređenje kvalitete komunikacije i radnih odnosa unutar organizacije.*

**Ključne riječi:** komunikacija, kontrola, motivacija, emocionalna inteligencija, informacija

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. KOMUNIKACIJE U RADNOM ODNOSU.....	2
3. FUNKCIJE KOMUNIKACIJE U RADNOM ODNOSU.....	4
3.1. Kontroliranje putem komunikacije.....	5
3.2. Motiviranje kroz komunikaciju.....	7
3.3. Emocionalno izražavanje kroz komunikaciju.....	8
3.4. Informiranje putem komunikacije.....	10
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE FUNKCIJA KOMUNIKACIJE U RADNOM ODNOSU NA PRIMJERU PODUZEĆA KOTLAR D.O.O.....	12
4.1. Ciljevi i zadatak istraživanja.....	13
4.2. Metoda i instrument istraživanja.....	14
4.3. Rezultati istraživanja.....	14
5. ZAKLJUČAK.....	33
6. POPIS LITERATURE.....	34
7. POPIS ILUSTRACIJA.....	37
PRILOZI.....	38

# 1. UVOD

Komunikacija predstavlja ključni faktor u uspostavljanju i unapređenju radnih odnosa u organizacijama. U radnom okruženju, uspješna komunikacija igra važnu ulogu u motivaciji zaposlenika, razvijanju emocionalne inteligencije, efikasnom kontroliranju radnih aktivnosti i pružanju relevantnih informacija. Funkcije komunikacije u radnom odnosu predstavljaju različite aspekte i svrhe komunikacije koji imaju direktni utjecaj na organizacijske ciljeve i uspješnost rada. U ovom radu će se analizirati motiviranje, emocionalno izražavanje, kontrola i informiranje zaposlenika kao četiri važne funkcije komunikacije u kontekstu radnih odnosa, istražujući njihovu važnost i utjecaj na organizacijski uspjeh. Također, bit će provedeno anketno istraživanje u poduzeću Kotlar d.o.o. kako bi se dodatno sagledale primjene ovih funkcija komunikacije u stvarnom radnom okruženju. Kroz sve navedene dijelove rada, cilj je pružiti sveobuhvatan pregled i razumijevanje uloge funkcija komunikacije u radnim odnosima, te identificirati ključne elemente za unapređenje komunikacije i ostvarenje organizacijskih ciljeva.

U prvom dijelu rada analizirat će se različiti smjerovi komunikacije koji se javljaju u radnom okruženju što uključuje komunikaciju prema dolje, gdje menadžeri komuniciraju s podređenima, komunikaciju prema gore, gdje zaposlenici komuniciraju s nadređenima, te lateralnu (horizontalnu) komunikaciju, gdje se komunicira s kolegama na istoj razini hijerarhije. U drugom dijelu rada spominju se četiri ključne funkcije komunikacije u radnom okruženju. Motivacija kroz komunikaciju služi kao alat za poticanje zaposlenika. Emocionalna inteligencija putem komunikacije igra ključnu ulogu u razvoju emocionalne inteligencije zaposlenika, omogućujući im bolje razumijevanje i izražavanje emocija te uspješno suočavanje s emocionalnim izazovima na radnom mjestu. Kontrola kroz komunikaciju koristi se kao instrument za uspostavljanje nadzora nad radom zaposlenika, pružajući jasne smjernice o očekivanjima i ciljevima te omogućujući menadžerima da usmjere radne aktivnosti te informiranje putem komunikacije služi za pružanje relevantnih informacija zaposlenicima, omogućujući im da budu upućeni u važne događaje, promjene u organizaciji i njihove radne

zadatke. Treći dio rada fokusira se na empirijski dio analiziranja četiri ključne funkcije komunikacije u radnom okruženju na primjeru poduzeća Kotlar d.o.o.

## **2. KOMUNIKACIJE U RADNOM ODNOSU**

Prema (Antolović i Sviličić, 2020) komunikacija ima ključnu ulogu u poslovnim organizacijama, baš kao i u društvu općenito. Ona je kontinuirani zadatak koji obuhvaća sve aspekte poslovnog okruženja. Gdje god postoji ljudski život, postoji i potreba za komunikacijom, te je ona od iznimne važnosti za uspješne radne odnose unutar tvrtki. Komunikacija predstavlja aktivnost kojom se ideja dijeli, omogućuje suživot i stvara osjećaj povezanosti među ljudima. Komunikacija je inherentno ljudska i društvena. Castilhos de Araujo, D. i sur. (2012) navode kako uspostavljanje učinkovite komunikacije donosi brojne koristi. Prvo, ona može poboljšati efikasnost i uštedjeti vrijeme i troškove, što je ključno za povećanje produktivnosti i izbjegavanje nepotrebnog gubitka ljudskih i materijalnih resursa uzrokovanog lošom komunikacijom. Također, učinkovita komunikacija gradi povjerenje, osjećaj pripadnosti i identitet među članovima tvrtke. Drugo, učinkovita komunikacija omogućuje da se članovi čuju, da se odgovori na njihove potrebe i da se iskoristi njihova stručnost. Na taj način se stvara dugoročna osjećaj odgovornosti prema tvrtki i održava snažna motivacija za rad. Uz to, učinkovita komunikacija zadovoljava potrebe članova tvrtke prema priznanju i ostvarenju vlastite vrijednosti, što se može povezati s Maslowovom hijerarhijom potreba. Učinkovita komunikacija može otkloniti nesporazume među odjelima, olakšati izgradnju atmosfere jedinstva u tvrtki i potaknuti nesvjesno razumijevanje međusobne suradnje između odjela. Kada se tvrtka usredotoči na razvijanje humanističke atmosfere učinkovite komunikacije, to će stvoriti dojam kod partnera da je suradnja s tvrtkom poput opruge. To povećava povjerenje u tvrtku i potiče želju partnera za daljnjom suradnjom. Komunikacija u radnom odnosu može se odvijati u tri glavna smjera, a to su:

1. Komunikacija prema dolje - odnosi se na komunikaciju koja se odvija od višeg prema nižem nivou hijerarhije unutar organizacije. U ovom smjeru, nadređeni šalju informacije zaposlenicima. Komunikacija prema dolje može uključivati sastanke, obavijesti, e-poštu, i druge oblike komunikacije te ona ima ključnu ulogu u



prenošenju vizije, ciljeva i strategija organizacije zaposlenicima, kao i u pružanju jasnih smjernica i očekivanja. Otvorena i transparentna komunikacija prema dolje može osnažiti zaposlenike, poboljšati njihovu motivaciju i angažman te omogućiti bolje razumijevanje organizacijskih ciljeva. Kroz jasno komunicirane informacije, nadređeni mogu osigurati da zaposlenici razumiju svrhu i smjer u kojem organizacija teži. To pomaže u uspostavljanju zajedničkog fokusa i potiče zaposlenike da svoj rad usmjere prema ostvarenju tih ciljeva (Lindawati i Wulani, 2021)

2. Komunikacija prema gore - Komunikacija prema gore odnosi se na komunikaciju koja se odvija od nižeg prema višem nivou hijerarhije unutar organizacije. U ovom smjeru, zaposlenici izvještavaju svoje nadređene o napretku, problemima, prijedlozima ili drugim pitanjima vezanim za njihov rad. Komunikacija prema gore može biti ključna za prepoznavanje i rješavanje problema, dobivanje povratnih informacija i ideja, kao i za pružanje potpore zaposlenicima. Otvorenost, povjerenje i mogućnost izražavanja mišljenja u komunikaciji prema gore mogu stvoriti pozitivno radno okruženje u kojem zaposlenici osjećaju da su čuti, cijenjeni i podržani. Međutim, kada je riječ o komunikaciji sa zaposlenicima, mnoge tvrtke čine se da smatraju kako je povratna informacija potrebna samo odozgo prema dolje. Utjecaj se obično smatra procesom koji teče od onih s moći prema onima bez moći, umjesto obrnuto (Sušec, 2017).
3. Lateralna komunikacija - odnosi se na komunikaciju između zaposlenika koji su na istoj razini hijerarhije ili unutar istog tima ili odjela. Ovaj smjer komunikacije omogućuje razmjenu informacija, ideja, suradnju i podršku među kolegama. Lateralna komunikacija može biti ključna za uspostavljanje učinkovite timskog rada, rješavanje problema, dijeljenje znanja i postizanje zajedničkih ciljeva. Otvorenost za suradnju, dijeljenje informacija i aktivno slušanje u lateralnoj komunikaciji može poboljšati radne odnose, potaknuti inovacije i olakšati donošenje odluka.<sup>1</sup> Ova vrsta komunikacije olakšava dijeljenje znanja, iskustava, ideja i resursa među kolegama. Kroz otvorenu i aktivnu lateralnu komunikaciju,

---

<sup>1</sup> Rein global (2021): Komunikacija: sastavni dio svakog uspješnog poslovanja, Komunikacija: sastavni dio svakog uspješnog poslovanja - Rein Global Southeast Europe (24.06.2023.)

zaposlenici mogu saznati o novostima, problemima ili novim pristupima koji su relevantni za njihov rad. Ovo potiče učenje, razmjenu najbolje prakse i stvaranje boljih radnih procesa unutar timova (Bahtijarević-Šiber, 2002).

### 3. FUNKCIJE KOMUNIKACIJE U RADNOM ODNOSU

U suvremenom upravljanju, komunikacija je proces kojim zaposlenici u tvrtkama prenose informacije međusobno i interpretiraju njihovo značenje. Sustav organizacije je moguć zahvaljujući komunikacijskom sustavu koji postoji u njoj, što omogućuje njezino održavanje i opstanak. Bez komunikacije, organizacija će zapasti u proces entropije i propasti. Komunikacija može povezati različite sektore tvrtke i stvoriti uvjete za koordinirani rad svih dijelova kako bi se postigli zajednički ciljevi. Interna komunikacija informira zaposlenike. Stoga je važno da organizacija unaprijed predvidi odgovore na očekivanja, smanji konflikte i razradi preventivna rješenja. Učinkovitost interne komunikacije ovisi o timskom radu, podršci odjela za ljudske resurse, izvršnom odboru i svim zaposlenicima koji su uključeni. Komunikacija je ključni faktor u svakom radnom odnosu (Robbins i Judge, 2009). Kvalitetna i efikasna komunikacija unutar organizacije ima značajan utjecaj na radne procese, produktivnost, timski rad i zadovoljstvo zaposlenika. Uvođenje pravilnog smjera komunikacije može poboljšati radni odnos i postići bolje rezultate.<sup>2</sup> Problemi vezani uz masovne zahtjeve za informacijama od strane unutarnjih i vanjskih javnosti dodaju se ekonomskim, financijskim, pravnim, tehnološkim ili bilo kojim drugim problemima. Istovremeno, oni koji komuniciraju i sektori organizacijske aktivnosti moraju biti stručni u onome što rade. Moramo uzeti u obzir da mnoge pogreške, organizacijski neuspjesi, ekonomske ili političke gubitke uzrokuje loša komunikacija, nepripremljene osobe, slaba komunikacijska infrastruktura ili ona koja čak nije sposobna nositi se s obiljem informacija ili različitim konkurentnim programima manipulacije. Organizacija je snažna ne samo u pogledu svojih vođa već i u pogledu svakog ljudskog resursa koji sudjeluje u njezinom vođenju, dok su oni uključeni u prostor komunikacije prva linija u predstavljanju željene slike tvrtke prema van,

---

<sup>2</sup> CX, Filipović, A. (2018): Organizacijska komunikacija 1/2, <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/organizacijska-komunikacija-1-dio/> (26.06.2023)

dok unutarnja komunikacija ovisi o učinkovitosti i uspješnosti obavljenog posla. Funkcije komunikacije koje su uključene u radni odnos su motiviranje, informiranje, kontroliranje i emocionalno izražavanje koje će detaljnije biti opisane u nastavku.

### **3.1. Kontroliranje putem komunikacije**

Kontroliranje je jedna od funkcija komunikacije u radnom odnosu. Komunikacija se koristi za usmjeravanje i kontrolu rada, pružanje povratnih informacija o performansama, identifikaciju problema i razvoj strategija za njihovo prevazilaženje. Efikasno kontroliranje putem komunikacije pomaže u održavanju kvalitete rada, postizanju ciljeva organizacije i identifikaciji područja za poboljšanje. Kontroliranje putem komunikacije je ključna funkcija koja omogućava organizacijama da uspostave kontrolne mehanizme i održe visoke standarde kvalitete rada. Kroz komunikaciju, menadžeri postavljaju jasne standarde i očekivanja za zaposlene, čime se usmjerava njihov rad prema ostvarenju organizacijskih ciljeva.<sup>3</sup> Komunikacija se koristi kao sredstvo uspostavljanja autoriteta i usmjerenja u radnom okruženju. Menadžeri koriste komunikacijske kanale kako bi jasno izrazili svoju ulogu i ovlasti, te usmjerili zaposlene prema postizanju organizacijskih ciljeva. Kroz jasnu komunikaciju o hijerarhiji, ulogama i odgovornostima, zaposleni dobivaju smjernice o tome kako trebaju izvršavati svoje zadatke i doprinositi ostvarenju ciljeva organizacije. Menadžeri koriste kanale poput sastanaka, redovnih izvještaja ili povratnih informacija kako bi pratili napredak i performanse zaposlenih. Jasne upute i očekivanja su ključni elementi kontroliranja kako bi precizno prenijeli upute o tome što se od zaposlenih očekuje, koje ciljeve trebaju postići i kako trebaju izvršavati svoje zadatke. Kroz jasnu komunikaciju o očekivanjima, zaposleni dobivaju smjernice o tome što trebaju postići i kako će njihov rad biti procijenjen. To omogućava usklađivanje rada zaposlenih s organizacijskim ciljevima i postavljanje standarda izvedbe. Postavljanje standarda izvedbe i praćenje napretka su važni aspekti kontroliranja putem komunikacije. Ova vrsta komunikacije omogućava menadžerima da budu informirani o postignućima, izazovima i problemima s kojima se zaposleni susreću, što im omogućava da blagovremeno interveniraju i pruže potrebnu podršku. Povratne informacije igraju ključnu ulogu u procesu kontrole. Menadžeri koriste komunikaciju kako bi ocijenili rad zaposlenih, pružili konstruktivne povratne informacije o njihovom učinku i

---

<sup>3</sup> Ramiro (2023): Komunikacija na radnom mjestu, <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/komunikacija-na-radnom-mjestu> (26.06.2023.)

identificirali područja za poboljšanje (Zajec, 2018). Kada se identificiraju nedostaci ili problemi u izvedbi, menadžeri koriste komunikaciju kako bi usmjerili zaposlene prema ispravljanju tih nedostataka i prevladavanju problema. Korektivna komunikacija može uključivati davanje dodatnih smjernica, pružanje podrške, razgovor o strategijama poboljšanja ili identifikaciju resursa potrebnih za uspješno obavljanje zadataka. Ove povratne informacije pomažu zaposlenima da razumiju očekivanja, razviju svoje vještine i napreduju u karijeri. Također, omogućuju menadžerima da identificiraju uspješne prakse i potencijalne probleme te razvijaju strategije za njihovo prevladavanje. Organizacije također mogu identificirati područja u kojima je potrebno poboljšanje i razviti strategije za unapređenje. Kroz otvorenu i transparentnu komunikaciju, menadžeri mogu otkriti izazove s kojima se suočavaju zaposleni, bilo da se radi o nedostatku resursa, preprekama u radnom procesu ili potrebi za dodatnom obukom. Na temelju tih informacija, mogu se donijeti informirane odluke i razviti strategije za poboljšanje kvalitete rada.<sup>4</sup>

Kontroliranje putem komunikacije može imati značajan utjecaj na zaposlenike u poduzeću. Komunikacija koja se koristi za kontroliranje omogućava jasno postavljanje očekivanja i standarda izvedbe. Kada su zaposlenici informirani o tome što se od njih očekuje, imaju bolji uvid u ciljeve organizacije i svoju ulogu u njihovom postizanju. To može povećati njihovu motivaciju i angažman te smanjiti nejasnoće ili nesigurnosti u vezi s njihovim zadacima. Kontroliranje putem komunikacije omogućava redovito pružanje povratnih informacija o performansama zaposlenika. Kada zaposlenici dobivaju konstruktivne povratne informacije o svojim postignućima, mogu lakše identificirati svoje snage i slabosti te se usmjeriti prema kontinuiranom poboljšanju. Ovo također pridonosi osjećaju priznanja i potiče zaposlenike da nastave ulagati napore u svoj rad. Usmjerenost na razvoj može potaknuti razvoj zaposlenika kroz identifikaciju područja za poboljšanje i usmjeravanje na razvoj potrebnih vještina. Komunikacija koja se fokusira na usavršavanje i stjecanje novih znanja može motivirati zaposlenike da razvijaju svoje sposobnosti i napreduju u karijeri. To može rezultirati većom angažiranošću i zadovoljstvom zaposlenika, kao i povećanom produktivnošću. Kontroliranje putem komunikacije, kada se provodi na transparentan način, može pomoći u izgradnji povjerenja između zaposlenika i menadžmenta. Kada zaposlenici osjete da imaju pristup relevantnim

---

4 Alvesson, M., Willmott, H. (2002): Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-6486.00305> (27.06.2023.)

informacijama i da se njihove brige i mišljenja uzimaju u obzir, osjećaju se cijenjenima i podržanima. To može poboljšati radnu klimu, potaknuti timski rad i ojačati veze između zaposlenika i organizacije. Važno je napomenuti da učinkovito kontroliranje putem komunikacije treba biti usmjereno na podržavanje, motiviranje i razvoj zaposlenika, umjesto na stvaranje pritiska. Otvorena i transparentna komunikacija ključna je za postizanje pozitivnih rezultata u kontekstu kontroliranja putem komunikacije (Alvesson i Willmott 2002).

### **3.2. Motiviranje kroz komunikaciju**

Jedna od ključnih funkcija komunikacije u radnom odnosu je motiviranje zaposlenih. Komunikacija se koristi za inspiriranje, podsticanje i motiviranje zaposlenih kako bi postigli visoke standarde kvalitete rada i postigli organizacijske ciljeve. Motiviranje putem komunikacije igra ključnu ulogu u održavanju visokog nivoa angažmana i postizanju izuzetnih rezultata u radnom okruženju. Motiviranje zaposlenika počinje jasnom i inspirativnom komunikacijom. Menadžeri trebaju prenijeti viziju organizacije, ciljeve i očekivanja na način koji će nadahnuti zaposlenike i potaknuti njihovu strast prema radu. Komunikacija koja ističe važnost njihovog doprinosa i pokazuje kako njihov rad ima pozitivan utjecaj može povećati njihovu motivaciju i angažman. Zaposlenici se motiviraju kada osjete da se njihov rad prepoznaje i cijeni. Komunikacija igra ključnu ulogu u pružanju takvog priznanja. Menadžeri bi trebali koristiti komunikaciju kako bi izrazili zahvalnost za postignuća, pohvalili dobar rad i istakli konkretna postignuća zaposlenika. Ovo stvara osjećaj uvažavanja i pripadnosti, što može poboljšati zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika. Komunikacija povratnih informacija igra važnu ulogu u motiviranju zaposlenika. Povratne informacije trebaju biti konstruktivne, pravovremene i ciljane na poboljšanje performansi. Menadžeri trebaju koristiti komunikaciju kako bi identificirali snage i slabosti zaposlenika te im pružili smjernice za daljnji razvoj. Povratne informacije omogućuju zaposlenicima da shvate svoje područje poboljšanja i osnaže se za postizanje boljih rezultata. Postavljanje ciljeva je ključno za motivaciju zaposlenika (Jambrek i Penić 2008) Jasno i specifično postavljanje ciljeva, zajedno s komunikacijom o tome kako će se ti ciljevi postići, pomaže zaposlenicima da se usmjere prema ostvarenju tih ciljeva. Redovita komunikacija o

napretku prema ciljevima održava motivaciju i usmjerava napore zaposlenika prema postizanju željenih rezultata. Kombinacija ovih elemenata motiviranja putem komunikacije može rezultirati angažiranim, zadovoljnim i produktivnim zaposlenicima.

Tudor (2010) navodi da se motivacija zaposlenika može se postići na različite načine. Zaposlenici su motiviraniji kada imaju jasno definirane ciljeve i očekivanja. Postavljanje SMART ciljeva (specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski određeni) omogućuje zaposlenicima da se usmjere prema postizanju konkretnih rezultata. Priznavanje i nagrađivanje postignuća zaposlenika ključni su faktori motivacije. Istraživanja pokazuju da verbalno priznanje, pohvale i financijske nagrade povećavaju zadovoljstvo zaposlenika i motivaciju za daljnje napore. Zaposlenici su motiviraniji kada imaju priliku razvijati svoje vještine, znanja i karijeru. Organizacija može osigurati obuke, mentorske programe, mogućnosti napredovanja i rad na izazovnim projektima kako bi podržala rast zaposlenika. Omogućavanje zaposlenicima da preuzmu odgovornost za svoje zadatke i donose odluke povećava njihov osjećaj vlasništva nad radom i motivaciju za postizanjem rezultata. Šuveljak (2021) navodi kako pozitivno radno okruženje ima snažan utjecaj na motivaciju zaposlenika. To uključuje podržavanje timskog rada, otvorenu komunikaciju, pravičnost, poštovanje i podršku. Osiguravanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života također pridonosi zadovoljstvu i motivaciji zaposlenika. Poticanje kreativnosti i inovativnosti među zaposlenicima može povećati njihovu motivaciju. Osiguravanje prostora za iznošenje novih ideja, podržava eksperimentiranje i nagrađuje inovativnost. To potiče osjećaj da se ideje cijene i da postoji prostor za rast i napredak. Važno je napomenuti da svaki zaposlenik ima jedinstvene potrebe i motivatore, stoga je važno prilagoditi pristup kako bi se osiguralo da se motivacijske strategije odgovaraju pojedincima. Aktivno slušanje i praćenje reakcija zaposlenika mogu pomoći u utvrđivanju najefikasnijih načina motiviranja u specifičnom kontekstu organizacije.

### **3.3. Emocionalno izražavanje kroz komunikaciju**

Emocionalno izražavanje je još jedna značajna funkcija komunikacije u radnom odnosu. Komunikacija omogućava zaposlenicima da izraze svoje emocije, ideje, zabrinutosti i potrebe.

Emocionalno izražavanje putem komunikacije doprinosi stvaranju otvorenog i podržavajućeg radnog okruženja, u kojem se zaposleni osjećaju slobodno izraziti svoje stavove i rješavati konflikte na konstruktivan način. Emocionalno inteligentna komunikacija pomaže u izgradnji timskog duha, razumijevanju i empatiji među zaposlenima te ima važan utjecaj na radne odnose i učinkovitost organizacije. Važnost emocionalne inteligencije u komunikaciji na radnom mjestu uključuje sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama te emocijama drugih ljudi, ima ključnu ulogu u komunikaciji na radnom mjestu. Osobe s visokom emocionalnom inteligencijom mogu efikasnije izražavati svoje emocije i razumjeti emocije drugih, što doprinosi poboljšanoj komunikaciji, smanjenju konflikata i izgradnji međuljudskih odnosa. Organizacije koje promiču otvorenu i podržavajuću komunikaciju stvaraju okruženje u kojem zaposlenici osjećaju sigurnost da izraze svoje emocije. To može uključivati poticanje timskog rada, izgradnju povjerenja među zaposlenicima i osiguravanje prostora za dijeljenje mišljenja, ideja i problema. Ovakvo okruženje potiče iskrenu komunikaciju, razmjenu perspektiva i rješavanje konflikata na konstruktivan način (Ostoić, 2020). Šoić (2023) navodi kako emocionalno izražavanje kroz komunikaciju zahtijeva i sposobnost aktivnog slušanja i empatije. Aktivno slušanje podrazumijeva posvećivanje pažnje sugovorniku, razumijevanje njegovih emocija i potreba te pružanje podrške. Empatija omogućava zaposlenicima da se stave u tuđe cipele i bolje razumiju perspektivu i osjećaje drugih. Ove vještine pomažu u izgradnji međuljudskih odnosa, smanjenju nesporazuma i povećanju produktivnosti. Emocionalno izražavanje putem komunikacije posebno je važno u izazovnim situacijama, poput rješavanja konflikata, davanja kritike ili suočavanja s stresom. U takvim situacijama, otvorena i iskrena komunikacija omogućava zaposlenicima da izraze svoje osjećaje i mišljenja, te zajednički pronađu rješenja. Emocionalno inteligentna komunikacija u ovim situacijama uključuje upravljanje vlastitim emocijama, kontrolu reakcija i izgradnju mostova za rješavanje problema te ima izuzetnu važnost za uspješno upravljanje konfliktima, davanje kritike i suočavanje sa stresom na radnom mjestu. Evo nekoliko razloga zašto je to važno:

1. Rješavanje konflikata: Konflikti su neizbježni u radnom okruženju, ali način na koji se oni rješavaju može značajno utjecati na međuljudske odnose i produktivnost. Emocionalno izražavanje putem komunikacije omogućuje zaposlenicima da iskažu svoje frustracije, brige i mišljenja vezana uz konflikt. Otvorena i iskrena komunikacija

omogućuje razumijevanje perspektive svih uključenih strana, pronalaženje zajedničkih rješenja i smanjenje napetosti.

2. Davanje kritike: Kada se treba dati kritika ili povratna informacija, emocionalno izražavanje putem komunikacije pomaže u stvaranju podržavajućeg i konstruktivnog okruženja. Umjesto da kritizirate ili napadate, emocionalno inteligentna komunikacija uključuje izražavanje vlastitih osjećaja i stavova na način koji je jasan, ali i poštovanje osjećaja i dostojanstva drugih. Time se olakšava prihvaćanje kritike i otvara prostor za osobni rast i razvoj.
3. Suočavanje sa stresom: Emocionalno izražavanje putem komunikacije ima terapijski učinak kada se suočavate sa stresom na radnom mjestu. Izražavanje svojih osjećaja, briga i potreba omogućuje vam da pronađete podršku i razumijevanje od strane kolega ili nadređenih. Komunikacija o stresu također omogućuje identifikaciju izvora stresa, razvoj strategija suočavanja i pronalaženje rješenja za smanjenje stresnih situacija.

Ukratko, emocionalno izražavanje putem komunikacije u izazovnim situacijama igra ključnu ulogu u izgradnji zdravih odnosa, rješavanju konflikata, poboljšanju kvalitete povratne informacije i smanjenju stresa na radnom mjestu. Kroz otvorenu i iskrenu komunikaciju, zaposlenici se osjećaju slušanima, razumijenima i podržanima, što doprinosi povećanju produktivnosti, zadovoljstva i angažmana na poslu (Jambrek i Penić, 2008).

### **3.4. Informiranje putem komunikacije**

Informiranje je još jedna bitna funkcija komunikacije u radnom odnosu. Kroz informiranje, organizacija osigurava protok relevantnih informacija među zaposlenima, što je ključno za donošenje informiranih odluka i obavljanje poslovnih zadataka. Informiranje putem komunikacije omogućava dijeljenje informacija o ciljevima, strategijama, politikama, procesima i promjenama unutar organizacije. Transparentna i pravovremena komunikacija informacija gradi povjerenje među zaposlenima, smanjuje nesporazume i pomaže u održavanju produktivnih radnih odnosa. Informiranje radnika ima ključnu ulogu u postizanju uspjeha organizacije. Kada su zaposleni dovoljno informirani, oni su bolje opremljeni da donose odluke, obavljaju svoje zadatke efikasno, te pruže svoj puni doprinos organizacijskim ciljevima. Informiranje putem



komunikacije osigurava da zaposleni imaju pristup relevantnim informacijama, što ih čini osećajem važnosti, povezanim sa organizacijom i motiviranim za postizanje rezultata (Leutar, 2017). Organizacije trebaju težiti transparentnosti u komunikaciji s radnicima. To podrazumijeva pružanje jasnih informacija o ciljevima, strategijama, rezultatima i promjenama unutar organizacije. Transparentnost gradi povjerenje među zaposlenima i stvara pozitivno radno okruženje. Organizacije trebaju uspostaviti i redovne kanale komunikacije za informiranje zaposlenih. Ovo može uključivati redovne sastanke, internu e-poštu ili intranet platforme. Redovna komunikacija osigurava da zaposleni budu ažurirani o važnim informacijama i događanjima u organizaciji. Osim jednosmjernog informiranja, organizacije bi trebale poticati interaktivnu komunikaciju s radnicima. To može biti putem otvorenih diskusija, radnih grupa, timskih sastanaka ili digitalnih platformi za razmjenu ideja. Interaktivna komunikacija omogućava zaposlenima da izraze svoje mišljenje, postave pitanja i pruže povratne informacije, čime se stvara osećaj uključenosti i osnažuje se timski duh. Komunikacija treba biti jasna, jednostavna i razumljiva za sve zaposlene. Izražavanje se treba prilagoditi ciljnoj grupi, izbegavajući prekomjernu upotrebu tehničkog žargona. Korištenje pristupačnog jezika pomaže u osiguravanju da svi zaposleni razumeju informacije i budu uključeni u proces. Organizacije bi trebale koristiti različite kanale komunikacije kako bi doprle do različitih grupa zaposlenih. To može uključivati upotrebu internih portala, digitalnih platformi, internih društvenih mreža ili mobilnih aplikacija. Prilagođavanje komunikacije različitim preferencijama i potrebama zaposlenih povećava efikasnost informiranja (Leutar, 2017). Povratna informacija je ključni element u poboljšanju informiranja. Organizacije bi trebale osigurati da postoji mehanizam za prikupljanje povratnih informacija od zaposlenih o komunikacijskim procesima i pružanju informacija. To omogućava organizaciji da prilagodi i unapredi svoje pristupe komunikaciji na osnovu povratnih informacija. Organizacije mogu uložiti u obuku i razvoj zaposlenih kako bi unaprijedile njihove komunikacijske veštine. To može uključivati treninge za efikasno komuniciranje, upotrebu komunikacijskih alata ili razvoj vještina slušanja. Investiranje u komunikacijske vještine zaposlenih može imati dugoročan pozitivan uticaj na kvalitetu komunikacije u organizaciji (Bové i Thill 2012).

Kroz primjenu ovih strategija, organizacije mogu poboljšati informiranje putem komunikacije, što rezultira boljim angažmanom zaposlenih, većom produktivnošću i postizanjem

organizacijskih ciljeva. Informirani radnici su ključni resurs za uspjeh organizacije, stoga treba uložiti napore u stvaranje efikasnih i transparentnih komunikacijskih procesa.

#### **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE FUNKCIJA KOMUNIKACIJE U RADNOM ODNOSU NA PRIMJERU PODUZEĆA KOTLAR D.O.O.**

Poduzeće Kotlar d.o.o., koje je proizašlo iz obrta Kotlar, započelo je s radom 1998. godine. Nakon stjecanja uvjeta za prelazak na d.o.o. status, od 1. siječnja 2008. godine uspješno posluje i danas. Sjedište i pogon tvrtke nalaze se na lokaciji Ulica grada Vukovara 10 u Đurđevcu, a zaposleno je 60 djelatnika na području cinčanja. Osnovna djelatnost poduzeća je obrada i presvlačenje materijala vrućim pocinčavanjem. Kotlar d.o.o. specijalizirao se za površinsku zaštitu metalnih elemenata vrućim pocinčavanjem te pruža usluge CNC rezanja plazmom i plinom, savijanja metalnih elemenata, zavarivanja i izrade predmeta od metala. Registrirani su za različite djelatnosti, uključujući obradu i presvlačenje metala, kupnju i prodaju robe, trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu, cestovni prijevoz putnika i tereta u domaćem i međunarodnom prometu, zastupanje stranih tvrtki, tehnička ispitivanja i analize te proizvodnju, promet i korištenje opasnih kemikalija. Društvena odgovornost i zaštita okoliša sastavni su dio poslovanja Kotlar d.o.o. Tvrtka se ponosi sigurnošću radnih mjesta i aktivno radi na održavanju i unapređenju sustava upravljanja koji osigurava siguran i stabilan razvoj. Kontinuirano poboljšavanje kvalitete usluga, kontrola kvalitete te usmjerenost prema zadovoljstvu kupaca i poslovnih partnera ključni su ciljevi poduzeća. Kotlar d.o.o. provodi vruće pocinčavanje u skladu s normama HRN EN ISO 1461 i HRN EN ISO 14713-2. Prije samog postupka vrućeg pocinčavanja, materijal se priprema izbušivanjem tehnoloških rupa, uklanjanjem ostataka boje, čišćenjem varova i pravilnom konstrukcijom elemenata. Također, sastav čelika ima utjecaj na kvalitetu vrućeg pocinčavanja, a Kotlar d.o.o. surađuje s mnogim domaćim i inozemnim kupcima. Kotlar d.o.o. je posvećen kvaliteti usluga i proizvoda, pa primjenjuje sustav upravljanja sukladan normama ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 i ISO 45001:2018. Također, tvrtka se pridržava zakona, propisa i pravilnika Republike Hrvatske te preuzetih obveza. Ciljevi poduzeća uključuju zadovoljstvo kupaca, smanjenje utjecaja na okoliš, odgovorno gospodarenje prirodnim

resursima, osiguranje zdravog i sigurnog radnog okruženja te održavanje poslovne uspješnosti i profitabilnosti. Kotlar d.o.o. cijeni ideje, znanje, inovativnost, trud, inicijativu, solidarnost, poštenje i odanost svojih zaposlenika te ih potiče na samokontrolu, čuvanje okoliša i primjenu zaštitnih sredstava. Uprava Kotlar d.o.o. odgovorna je za učinkovitost, provedbu i poboljšavanje sustava upravljanja, a politika tvrtke javni je dokument koji se primjenjuje na sve zaposlenike, suradnike, davatelje usluga i zainteresirane strane koji rade za ili u ime Kotlara.<sup>5</sup>

#### **4.1. Ciljevi i zadatak istraživanja**

Provedeno je istraživanje funkcija komunikacije u radnom procesu kako bi se ustanovila motivacija zaposlenika, bolje razumijevanje emocija u radnom okruženju, poboljšanje informiranosti i učinkovitosti te učinkovito upravljanje putem komunikacije. U svrhu dobivanja informacija o tome koliko su zaposlenici zadovoljni svojim poslom definirani su zadaci istraživanja:

- utvrditi razinu kontrole koju zaposlenici doživljavaju putem komunikacije s nadređenima radi identifikacije nedostataka i potencijala u komunikaciji te poboljšanja uspostave autoriteta i usmjerenja, jasnih uputa i očekivanja, postavljanja standarda izvedbe, praćenja napretka, povratnih informacija i korektivne komunikacije.
- utvrditi razinu motivacije zaposlenika na temelju komunikacije koju dobivaju od nadređenih radi identifikacije nedostataka i potencijala u komunikaciji te poboljšanja motivacije, angažmana i zadovoljstva zaposlenika.
- utvrditi važnost emocionalne inteligencije u komunikaciji na radnom mjestu, stvaranje poticajnog okruženja za emocionalno izražavanje, aktivno slušanje i empatiju u razumijevanju emocija te komunikaciju u izazovnim situacijama radi promicanja emocionalnog izražavanja putem komunikacije.

---

<sup>5</sup> Kotlar hr.: O nama, <https://www.kotlar.hr/> (08.07.2023.)

- utvrditi razinu informiranosti zaposlenika o važnim događanjima, dijeljenju znanja među kolegama, pristupu relevantnim informacijama za donošenje odluka i utjecaju informirane komunikacije na kvalitetu donošenja odluka u organizaciji.

## **4.2. Metoda i instrument istraživanja**

Istraživanje je provedeno od 03.07.2023. do 10.07.2023. u trajanju od 8 dana, a za potrebe njegove provedbe kreirao se anketni upitnik u Google formsu koji se sastojao od 24 pitanja kombinacijom zatvorenog i otvorenog tipa. Anketa se distribuirala putem linka koji se slao na brojeve mobilnih uređaja zaposlenika poduzeća. Prvi dio istraživanja obuhvaća informacije o zaposlenicima: dob, spol i radni staž u poduzeću Kotlar d.o.o. Drugi dio sastoji se od pet pitanja zatvorenog tipa koja imaju za cilj analizirati razinu kontrole koju zaposlenici doživljavaju putem komunikacije s nadređenima. Ova pitanja se odnose na uspostavu autoriteta i usmjerenja, jasne upute i očekivanja, postavljanje standarda izvedbe, praćenje napretka, povratne informacije i korektivnu komunikaciju. Treći dio uključuje pet pitanja koja istražuju razinu motivacije zaposlenika na temelju komunikacije koju dobivaju od nadređenih. Cilj ovih pitanja je identificirati nedostatke i potencijale u komunikaciji te poboljšati motivaciju, angažman i zadovoljstvo zaposlenika. Četvrti dio obuhvaća šest pitanja kojima se analizira važnost emocionalne inteligencije u komunikaciji na radnom mjestu. Teme u ovom dijelu istraživanja uključuju stvaranje poticajnog okruženja za emocionalno izražavanje, aktivno slušanje, empatiju u razumijevanju emocija te komunikaciju u izazovnim situacijama radi promicanja emocionalnog izražavanja putem komunikacije. Peti dio sastoji se od pet pitanja koja imaju za cilj analizirati razinu informiranosti zaposlenika o važnim događanjima, dijeljenju znanja među kolegama, pristupu relevantnim informacijama za donošenje odluka te utjecaju informirane komunikacije na kvalitetu donošenja odluka u organizaciji. Kroz ova pitanja, istraživanje će pružiti uvid u navedene aspekte komunikacije na radnom mjestu u poduzeću Kotlar d.o.o. Sva pitanja u anketnom upitniku su zatvorenog oblika.

## **4.3. Rezultati istraživanja**

U istraživanju je sudjelovalo 60 zaposlenika poduzeća iz sektora cinčaone od kojih je 52 ispunilo anketu te ostalih 8 nije ispunilo anketu, oni čine uzorak korišten u ovom istraživanju. Od ukupnog broja ispitanika 37, odnosno 71,2%, bili su muškarci, dok je 15, odnosno 28,8%, bilo ženskog spola (Tablica 1.). U istraživanju su analizirane dobne skupine zaposlenika na uzorku od 52 ispitanika gdje možemo vidjeti da u poduzeću „prevladavaju“ zaposlenici koji su stariji od 31 godinu. Najveći postotak zaposlenika, odnosno 30,8%, pripada dobnoj skupini od 31 do 40 godina, sa 16 zaposlenika. U dobnoj skupini od 41 do 50 godina nalazi se 11 zaposlenika, što čini 21,2% ukupnog broja ispitanika. 51 i više godina: Također, isti postotak od 21,2% predstavlja i dobna skupina zaposlenika u dobi od 51 i više godina, s ukupno 11 zaposlenika. Tablica 1 prikazuje podatke o godinama radnog staža zaposlenika u poduzeću Kotlar d.o.o. na temelju uzorka od 52 ispitanika. Ovi rezultati pružaju uvid u raznolikost i raspodjelu godina radnog staža među zaposlenicima u poduzeću Kotlar d.o.o. Važno je napomenuti da su ovi podaci temeljeni na uzorku od 52 ispitanika i pretpostavlja se da su reprezentativni za radnu snagu tog poduzeća. Prikazuje se da trenutno najviše radnika ima od dvije do 5 godina radnog staža u poduzeću.

**Tablica 1. Prikaz strukture zaposlenika**

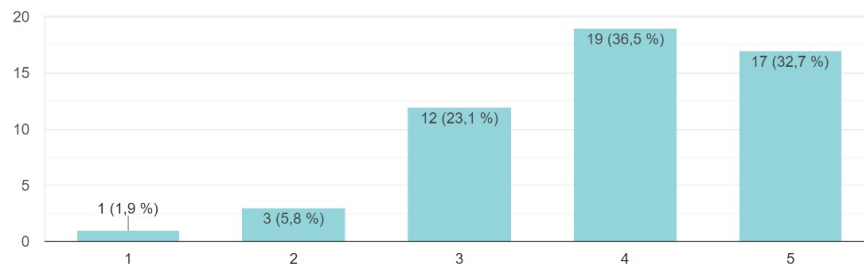
<b>SPOL</b>	<b>BROJ ZAPOSLENIKA</b>	<b>POSTOTAK</b>
Muško	37	71,2%
Žensko	15	28,8%
<b>DOB</b>	<b>BROJ ZAPOSLENIKA</b>	<b>POSTOTAK</b>
Mlađi od 20 godina	6	11,5%
21 - 30	8	15,4%
31 - 40	16	30,8%
41 - 50	11	21,2%
51 i više godina	11	21,2%
<b>RADNI STAŽ</b>	<b>BROJ ZAPOSLENIKA</b>	<b>POSTOTAK</b>
Manje od jedne godine	12	23,1%
2 - 5	18	34,6%
6 - 10	8	15,4%
11 - 20	5	9,6%
21 godina i više radnog staža	9	17,3%

*Izvor: izradila autorica rada*

Kontrola zaposlenika je ključni aspekt upravljanja u organizacijama i uključuje nadzor, usmjeravanje i praćenje radnog ponašanja i rezultata zaposlenika. Jedan od elemenata kontrole je pružanje jasnih uputa od strane nadređenih, što može utjecati na učinkovitost i zadovoljstvo zaposlenika. Prema rezultatima ankete, većina zaposlenika (32,7%) izjavljuje da vrlo često dobiva jasne upute od svojih nadređenih, dok 36,5% zaposlenika smatra da često dobiva takve upute. Ovi rezultati sugeriraju da postoji znatan broj zaposlenika koji percipiraju da im nadređeni pružaju jasne smjernice i upute u vezi s obavljanjem posla. Ova percepcija zaposlenika o jasnim uputama od nadređenih može biti povezana s teorijskim konceptima kao što su transakcijski stil vođenja, koji uključuje jasno postavljanje očekivanja i uputa za zaposlenike. Također, može se povezati s teorijom zadovoljstva na poslu, jer jasne upute mogu pridonijeti većem osjećaju sigurnosti i razumijevanja poslovnih očekivanja. Važno je razumjeti da percepcija zaposlenika može varirati, pa se dio zaposlenika izjasnio da povremeno (23,1%), rijetko (5,8%) ili vrlo rijetko (1,9%) dobiva jasne upute od nadređenih. Ove različitosti mogu biti posljedica različitih stilova vođenja, komunikacijskih nedostataka ili nedovoljnog usmjerenja nadređenih (grafički prikaz 4).

### Grafički prikaz 1. Koliko često zaposlenici dobivaju jasne upute od nadređenih

4. Na ljestvici od 1 do 5 koliko često dobivate jasne upute kod odrađivanja posla od svojih nadređenih? 1 - Vrlo rijetko, 2 - Rijetko, 3 - Povremeno, 4 - Često, 5 - Vrlo često  
52 odgovora



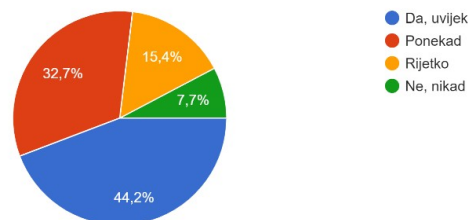
*Izvor: izradila autorica rada*

Jedan od aspekata koji su istraženi je osjećaj da komunikacija koju zaposlenici dobivaju od nadređenih uspostavlja autoritet i usmjerava njihove aktivnosti (grafički prikaz 5.). Autoritet i

usmjerenje aktivnosti od strane nadređenih ključni su elementi kontrole zaposlenika u organizaciji. Ovi rezultati ukazuju na različite percepcije zaposlenika o uspostavljanju autoriteta i usmjerenju aktivnosti od strane nadređenih u poduzeću Kotlar d.o.o. Važno je napomenuti da se radi o subjektivnim percepcijama zaposlenika, koje mogu biti podložne različitim interpretacijama i kontekstualnim faktorima. Povezivanje ovih rezultata s teorijskim konceptima može se temeljiti na teoriji vođenja i stilovima upravljanja. Teorijski okvir kontrole zaposlenika može uključivati različite perspektive i pristupe, kao što su teorija X i teorija Y, koja se odnose na različite stavove prema zaposlenicima. Na primjer, teorija X pretpostavlja da zaposlenici trebaju strogi nadzor i autoritarno vođenje, dok teorija Y naglašava autonomiju, povjerenje i suradnju.

## Grafički prikaz 2. Komunikacija kod uspostavljanja autoriteta

5. Osjećate li da komunikacija koju dobivate od nadređenih uspostavlja autoritet i usmjerava vaše aktivnosti?  
52 odgovora



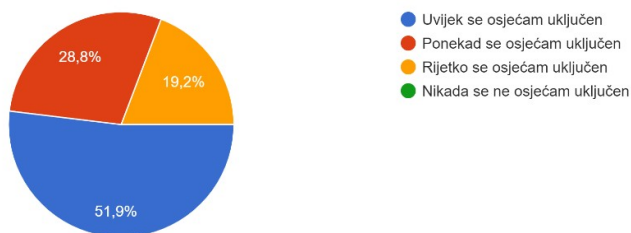
*Izvor: izradila autorica rada*

Glavno pitanje u vezi s procesom donošenja odluka je: "Koliko se često osjećate uključanima u proces donošenja odluka koje se tiču vašeg rada?" Što je vidljivo u grafičkom prikazu 6, analiza podataka iz ankete provedene među zaposlenicima ukazuje na različite percepcije o uključenosti u proces donošenja odluka. Ovi rezultati ukazuju na raznolikost percepcija zaposlenika o uključenosti u proces donošenja odluka. Povezivanje ovih rezultata s teorijskim okvirom procesa donošenja odluka može se temeljiti na konceptima kao što su participativno upravljanje i demokratski stil vođenja. Participativno upravljanje promiče uključivanje zaposlenika u donošenje odluka, dopuštajući im da daju svoje mišljenje, ideje i

sudjeluju u procesu. To može povećati osjećaj pripadnosti, motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. U kontekstu organizacije Kotlar d.o.o., može biti korisno istražiti načine na koje se zaposlenici mogu aktivno uključiti u proces donošenja odluka. To može uključivati stvaranje mehanizama za prikupljanje prijedloga, organiziranje timskih sastanaka ili uspostavljanje kanala komunikacije između zaposlenika i nadređenih.

### Grafički prikaz 3. Proces donošenja odluka

7. Koliko se često osjećate uključenima u proces donošenja odluka koje se tiču vašeg rada?  
52 odgovora



*Izvor: izradila autorica rada*

Rezultati ankete pokazuju da većina zaposlenika u poduzeću prepoznaje važnost korektivne komunikacije za poboljšanje njihove izvedbe što se može vidjeti na grafičkom prikazu 7. Od ukupno 52 ispitanika, 84,6% (44 zaposlenika) smatra da je korektivna komunikacija vrlo važna. Korektivna komunikacija uključuje davanje povratnih informacija, popravke i ispravke u slučaju pogrešaka ili nedostataka u radu. <sup>6</sup>Samo 3,8% zaposlenika (2 zaposlenika) smatra da je korektivna komunikacija malo važna. Međutim, važno je napomenuti da niti jedan zaposlenik ne smatra da korektivna komunikacija nije važna u poduzeću. Korektivna komunikacija može biti povezana s teorijom učenja i motivacije, jer pruža zaposlenicima informacije o njihovoj izvedbi i prilike za napredak. Ova vrsta komunikacije također može promicati transparentnost, otvorenu komunikaciju i izgradnju povjerenja između zaposlenika i njihovih nadređenih.

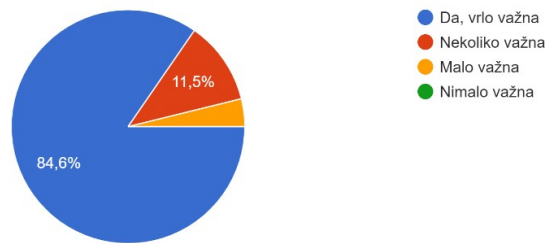
---

<sup>6</sup> Nekoliko važna - Zaposlenici prepoznaju da ta vrsta komunikacije ima ključnu ulogu u prilagođavanju i poboljšanju njihove izvedbe. To može ukazivati na to da neki zaposlenici prepoznaju važnost korektivne komunikacije, ali mogu smatrati da nije uvijek podjednako važna u svakoj situaciji.



#### Grafički prikaz 4. Važnost korektivne komunikacije

8. Smatrate li da je korektivna komunikacija (popravci, ispravci kod pogrešaka u radu) važna za poboljšanje vaše izvedbe?  
52 odgovora

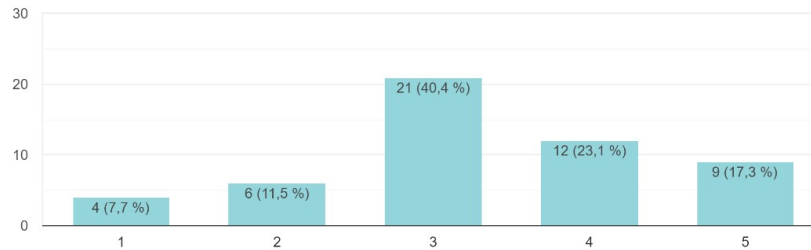


*Izvor: izradila autorica rada*

Motivirajuća komunikacija od strane nadređenih može imati snažan utjecaj na motivaciju i angažman zaposlenika. Povezivanje empirijskih rezultata s teorijskim okvirom motivirajuće komunikacije može pružiti bolje razumijevanje ove važne komunikacijske dimenzije. Rezultati ankete prikazani u grafičkom prikazu 8. Motivirajuća komunikacija pokazuje da ovi rezultati ukazuju na varijacije u percepcijama zaposlenika o dobivanju motivirajuće komunikacije od nadređenih, ali većina njih smatra da dobivaju dovoljno motivirajuće komunikacije za daljni rad u poduzeću. Motivirajuća komunikacija može uključivati pohvale, nagrade ili bilo koji drugi oblik komunikacije koji pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika. Teorijski okvir motivirajuće komunikacije može se povezati s konceptima poput teorije očekivanja, teorije samodeterminacije ili teorije motivacije na poslu. Ovi koncepti naglašavaju važnost pružanja podrške, pohvala i nagrada za postignuća kako bi se potaknula motivacija i angažman zaposlenika.

#### Grafički prikaz 5. Motivirajuća komunikacija

9. Na ljestvici od 1 do 5 koliko često dobivate motivirajuću komunikaciju (pohvale, nagrade ili bilo koji oblici koji utječu na vašu motivaciju) od svojih n...2 - Rijetko, 3 - Povremeno, 4 - Često, 5 - Vrlo često  
52 odgovora

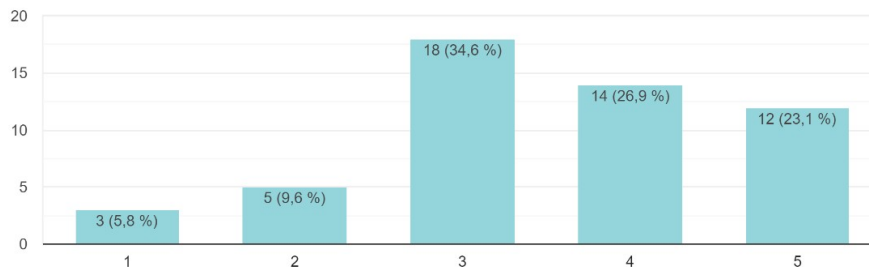


*Izvor: izradila autorica rada*

Prepoznavanje i cijenjenje doprinosa zaposlenika od strane nadređenih igra ključnu ulogu u održavanju motivacije, zadovoljstva i angažmana na radnom mjestu. Analiza rezultata ankete otkriva različite percepcije zaposlenika o tome koliko često njihovi nadređeni prepoznaju i cijene njihove doprinose. Iz ovih rezultata (grafički prikaz 9.) može se zaključiti da postoji određena raznolikost u percepciji zaposlenika o tome kako njihovi nadređeni cijene njihove doprinose. Većina zaposlenika (34,6%) smatra da je prepoznavanje i cijenjenje doprinosa povremeno, dok znatan broj zaposlenika (26,9%) navodi da njihovi nadređeni često primjećuju njihove doprinose. Također, postoji i značajan udio zaposlenika (23,1%) koji smatra da njihovi nadređeni vrlo često cijene njihove doprinose. Međutim, postoji i manji broj zaposlenika koji izjavljuje da njihovi nadređeni rijetko (9,6%) ili vrlo rijetko (5,8%) prepoznaju i cijene njihove doprinose. Razlike u percepciji zaposlenika mogu biti rezultat različitih faktora kao što su različiti stilovi vođenja, nedostatak konzistentnosti u priznavanju doprinosa ili nedovoljno jasna komunikacija o vrijednosti doprinosa zaposlenika. Važno je da nadređeni budu svjesni važnosti priznavanja doprinosa zaposlenika kako bi potaknuli motivaciju, angažman i osjećaj pripadnosti. Povećana svjesnost o potrebi konzistentne i jasne komunikacije o doprinosima zaposlenika može doprinijeti poboljšanju percepcije i stvaranju poticajne radne okoline.

### **Grafički prikaz 6. Prepoznavanje doprinosa zaposlenika**

10. Koliko često vaši nadređeni prepoznaju i cijene vaše doprinose kod odrađivanja posla? 1 - Vrlo rijetko, 2 - Rijetko, 3 - Povremeno, 4 - Često, 5 - Vrlo često  
52 odgovora

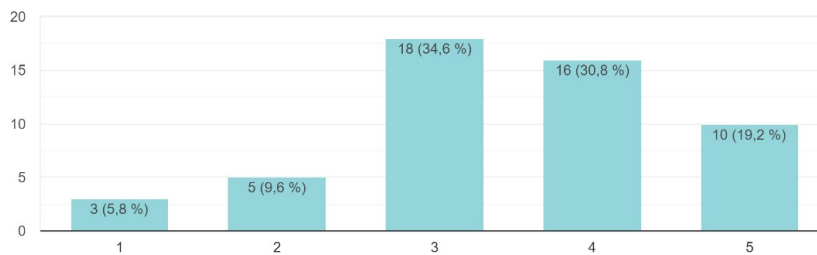


*Izvor: izradila autorica rada*

Na temelju podataka prikazanih u grafičkom prikazu 10. Motivacija zaposlenika kod komunikacije sa nadređenima, može se primijetiti različita razina motivacije i nadahnuća koje zaposlenici doživljavaju na temelju komunikacije koju dobivaju od svojih nadređenih. Važno je napomenuti da motivacija i nadahnuće zaposlenika igraju ključnu ulogu u postizanju visokih radnih rezultata, angažmanu i zadovoljstvu na radnom mjestu. Kroz motivirajuću komunikaciju, nadređeni mogu pružiti podršku, pohvale i inspiraciju zaposlenicima, što ih dodatno motivira i potiče na postizanje izvrsnosti. S obzirom na rezultate, može se zaključiti da postoje zaposlenici u poduzeću Kotlar d.o.o. koji doživljavaju motivaciju i nadahnuće na temelju komunikacije s nadređenima. Međutim, postoje i zaposlenici koji rijetko ili vrlo rijetko osjećaju takvu motivaciju i nadahnuće. Važno je istaknuti da motivacija i nadahnuće zaposlenika mogu biti rezultat različitih faktora, uključujući stilove vođenja, komunikacijske prakse, priznavanje doprinosa i podršku nadređenih.

### **Grafički prikaz 7. Motivacija zaposlenika kod komunikacije sa nadređenima**

11. Na ljestvici od 1 do 5 koliko često se osjećate motivirano i nadahnutim na temelju komunikacije koju dobivate od svojih nadređenih. 1 - Vrlo rijetko, 2 - Rijetko, 3 - Povremeno, 4 - Često, 5 - Vrlo često  
52 odgovora

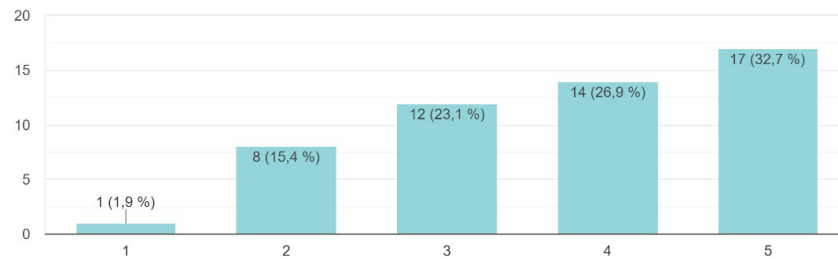


*Izvor: izradila autorica rada*

Pomoću ocjene kvalitete motivirajuće komunikacije (grafički prikaz 11.), može se zaključiti kako zaposlenici u poduzeću Kotlar d.o.o. percipiraju kvalitetu komunikacije između njih i njihovih nadređenih na temelju motivacije i angažiranja. Na temelju danih informacija, može se zaključiti da većina zaposlenika (56,4%) ocjenjuje kvalitetu komunikacije između zaposlenika i njihovih nadređenih na temelju motivacije i angažmana kao dobru, vrlo dobru ili izvrsnu. Ovo ukazuje na to da postoji zadovoljavajuća razina kvalitete komunikacije u poduzeću Kotlar d.o.o. u vezi s motivacijom i angažmanom zaposlenika. Međutim, važno je uzeti u obzir i preostalih 43,6% zaposlenika koji su ocijenili kvalitetu komunikacije kao umjerenu ili lošu. Ovi rezultati sugeriraju da postoji prostor za poboljšanje komunikacije između zaposlenika i njihovih nadređenih u vezi s motivacijom i angažmanom. Stoga se može reći da, iako većina zaposlenika smatra da je kvaliteta komunikacije dobra, postoji dio zaposlenika koji ima drugačiju percepciju. Važno je razumjeti razloge za takve ocjene i poduzeti korake kako bi se unaprijedila komunikacija, uključujući jasne smjernice, pružanje konstruktivnih povratnih informacija i podršku zaposlenicima kako bi se poboljšala njihova motivacija i angažman.

### **Grafički prikaz 8. Ocjena kvalitete motivirajuće komunikacije**

12. Na ljestvici od 1 do 5 ocijenite kvalitetu komunikacije između vas i vaših nadređenih na temelju motivacije i angažiranja. 1 - loša, 2 - umjerena, 3 - dobra, 4 - vrlo dobra, 5 - izvrsna  
52 odgovora

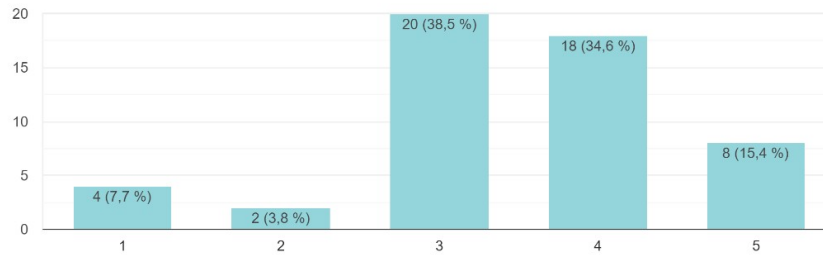


*Izvor: izradila autorica rada*

Primjenom aktivnog slušanja, može se zaključiti kako zaposlenici u poduzeću Kotlar d.o.o. percipiraju primjenu aktivnog slušanja kod njihovih kolega i nadređenih. S obzirom na ove rezultate, može se reći da postoji varijacija u percepciji zaposlenika o tome koliko često kolege i nadređeni prakticiraju aktivno slušanje. Neki zaposlenici smatraju da se to događa često ili vrlo često, dok drugi smatraju da se to događa rijetko ili vrlo rijetko. Važno je uzeti u obzir ove različite perspektive i razumjeti razloge zbog kojih se zaposlenici mogu percipirati na taj način. Aktivno slušanje je važan aspekt komunikacije koji pokazuje pažnju, razumijevanje i posvećenost sugovorniku. Pravilna primjena aktivnog slušanja može poboljšati kvalitetu komunikacije, izgraditi povjerenje i potaknuti bolje razumijevanje između zaposlenika. Stoga, s obzirom na rezultate ankete, moguće je da postoji prostor za poboljšanje primjene aktivnog slušanja među zaposlenicima i nadređenima u poduzeću Kotlar d.o.o. Aktivnosti poput edukacije o aktivnom slušanju, promicanje otvorene i pažljive komunikacije te pružanje alata i resursa za razvoj vještina aktivnog slušanja mogu biti korisne za poboljšanje komunikacijske kulture u poduzeću. Rezultati su vidljivi u grafičkom prikazu 12.

### **Grafički prikaz 9. Primjena aktivnog slušanja**

14. Na ljestvici od 1 do 5 primjećujete li da vaši kolege ili nadređeni praktiraju aktivno slušanje? 1 - Vrlo rijetko, 2 - Rijetko, 3 - Povremeno, 4 - Često, 5 - Vrlo često  
52 odgovora

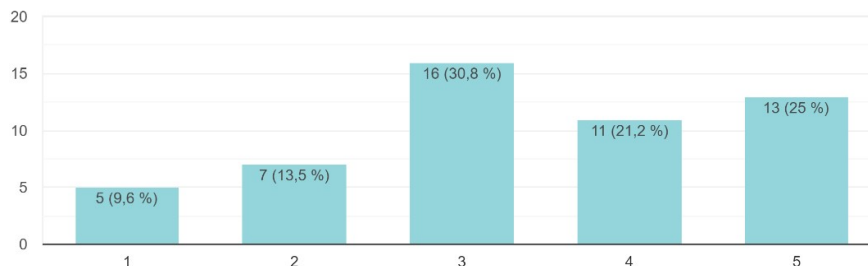


*Izvor: izradila autorica rada*

Na temelju grafičkog prikaza 13. Osjećaj razumijevanja kod izražavanja emocija, može se vidjeti kako zaposlenici u poduzeću Kotlar d.o.o. percipiraju osjećaj razumijevanja i uvažavanja kada izražavaju svoje emocije na radnom mjestu. Na temelju danih informacija, može se zaključiti da postoji raznolikost u percepciji zaposlenika u poduzeću Kotlar d.o.o. o tome koliko se osjećaju uvažanima i razumljenima kada izražavaju svoje emocije na poslu. Rezultati ankete pokazuju da postoji određeni postotak zaposlenika koji smatra da se vrlo rijetko ili rijetko osjećaju uvažanima i razumljenima kada izražavaju svoje emocije na radnom mjestu. Međutim, većina zaposlenika percipira da se osjećaju povremeno, često ili vrlo često uvažanima i razumljenima. Važno je napomenuti da percepcija zaposlenika o osjećaju uvažnosti i razumijevanja može biti subjektivna i ovisiti o individualnim iskustvima i kontekstu radnog okruženja. Važno je razumjeti važnost osjećaja razumijevanja i uvažavanja prilikom izražavanja emocija na radnom mjestu. Osiguravanje sigurnog i poticajnog okruženja za izražavanje emocija može pridonijeti zadovoljstvu i dobrobiti zaposlenika, kao i poboljšanju timskog rada i produktivnosti. S obzirom na rezultate ankete, poduzeće Kotlar d.o.o. može razmotriti implementaciju praksi koje podržavaju osjećaj razumijevanja i uvažavanja zaposlenika prilikom izražavanja emocija. To može uključivati pružanje podrške, otvorenu komunikaciju, timsku suradnju i razumijevanje različitih emocija i perspektiva.

## Grafički prikaz 10. Osjećaj razumijevanja kod izražavanja emocija

15. Na ljestvici od 1 do 5, koliko često se osjećate razumijevanim i uvažanim kada izražavate svoje emocije na radnom mjestu? 1 - Vrlo rijetko, 2 - Rijetko, 3 - Povremeno, 4 - Često, 5 - Vrlo često  
52 odgovora

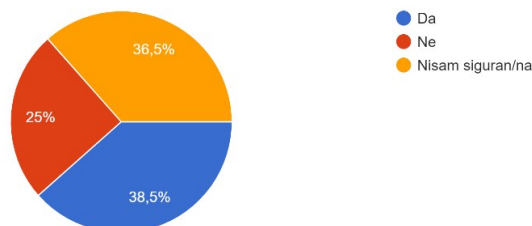


*Izvor: izradila autorica rada*

Što se tiče prisutnost empatije kod komunikacije, rezultati ankete pokazuju da postoji raznolikost u percepciji zaposlenika u poduzeću Kotlar d.o.o. o prisutnosti empatije u komunikaciji s kolegama i nadređenima kada se radi o emocionalnim pitanjima. Na temelju danih informacija (grafički prikaz 14.), može se zaključiti da percepcija zaposlenika u poduzeću Kotlar d.o.o. o prisutnosti empatije u komunikaciji vezanoj za emocionalna pitanja nije jedinstvena. Dok neki zaposlenici smatraju da empatija postoji, drugi to ne osjećaju ili nisu sigurni.

## Grafički prikaz 11. Prisutnost empatije kod komunikacije

16. Smatrate li da je empatija prisutna u komunikaciji s vašim kolegama i nadređenima kada se radi o emocionalnim pitanjima?  
52 odgovora

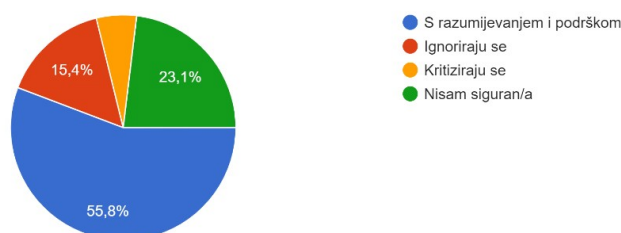


*Izvor: izradila autorica rada*

Grafički prikaz 15. prikazuje odnos prema negativnim emocijama. Rezultati ankete pokazuju različite načine na koje se obično reagira na izražavanje negativnih emocija na radnom mjestu u poduzeću Kotlar d.o.o. Većina zaposlenika, odnosno njih 29 (55,8%) smatra da se na negativne emocije reagira s razumijevanjem i podrškom. Ovo ukazuje na to da postoji tendencija u pružanju podrške zaposlenicima kada izražavaju negativne emocije, što može pridonijeti osjećaju sigurnosti i prihvaćenosti na radnom mjestu. Važno je stvoriti podržavajuću i sigurnu radnu kulturu koja potiče otvoreno izražavanje emocija, uključujući i negativne. To može uključivati promicanje svjesnosti o važnosti empatije, podrške i razumijevanja među kolegama i nadređenima, te pružanje obuke o emocionalnoj inteligenciji i komunikacijskim vještinama. Važno je naglasiti da poboljšanje načina rješavanja problema i razumijevanja negativnih emocija zahtijeva kontinuiranu posvećenost i angažman svih dionika u organizaciji. To uključuje podršku uprave, osposobljavanje zaposlenika za razumijevanje emocionalne dinamike i pružanje resursa za razvoj komunikacijskih vještina. Također je važno da organizacija promiče kulturu koja cijeni različite emocije i potiče otvorenost i podršku među zaposlenicima. Uz pravilan fokus i napore usmjereni na poboljšanje razumijevanja i rješavanje negativnih emocija, organizacija može stvoriti radno okruženje koje podržava dobrobit i produktivnost svojih zaposlenika.

## Grafički prikaz 12. Odnos prema negativnim emocijama

17. Kako se obično reagira na izražavanje negativnih emocija na vašem radnom mjestu?  
52 odgovora



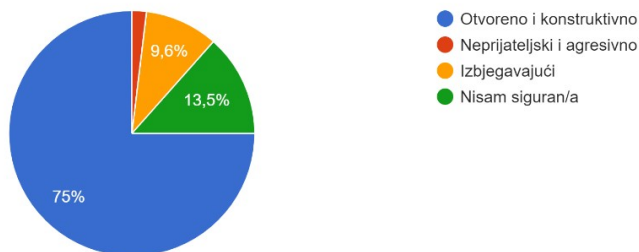
*Izvor: izradila autorica rada*



Na temelju grafičkog prikaza 16. Komunikacija u izazovnim situacijama, može se zaključiti da većina zaposlenika u poduzeću Kotlar d.o.o. smatra da se u izazovnim situacijama obično komunicira otvoreno i konstruktivno. Ovo je pozitivan nalaz koji ukazuje na postojanje zdrave komunikacijske kulture u kojoj se zaposlenici osjećaju slobodno izražavati svoje mišljenje i ideje, te konstruktivno raspravljati o problemima. Ipak, važno je obratiti pažnju na manji postotak zaposlenika koji smatraju da se komunikacija u izazovnim situacijama odvija na neprijateljski ili agresivan način, kao i na one koji izbjegavaju komunikaciju ili nisu sigurni kako se obično komunicira u takvim situacijama. Ovi nalazi ukazuju na potrebu za unaprjeđivanjem komunikacijskih vještina i promicanjem konstruktivnog pristupa u rješavanju problema. Da bi se poboljšala komunikacija u izazovnim situacijama, mogu se poduzeti sljedeći koraci: Edukacija o komunikacijskim vještinama, uspostavljanje smjernica, promicanje kulture povratnih informacija, osnaživanje timskog rada, praćenje i evaluacija: Važno je pratiti i evaluirati napredak u poboljšanju komunikacije u izazovnim situacijama. To može uključivati redovito prikupljanje povratnih informacija od zaposlenika, analizu komunikacijskih obrazaca i identifikaciju područja za daljnje poboljšanje.

### Grafički prikaz 13. Komunikacija u izazovnim situacijama

18. Kako se obično komunicira u izazovnim situacijama na vašem radnom mjestu?  
52 odgovora

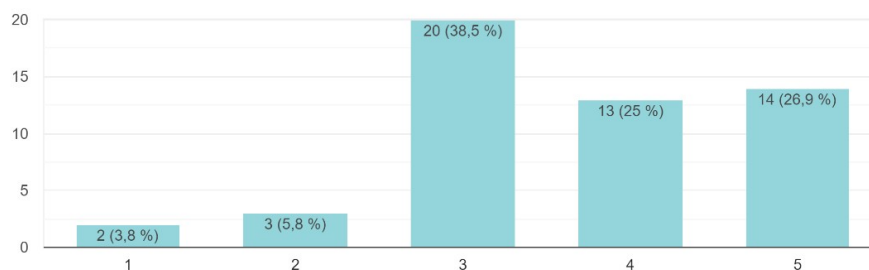


*Izvor: izradila autorica rada*

Može se zaključiti da kod kvalitete komunikacije emocionalnog izražavanja, većina zaposlenika (52,9%) ocjenjuje kvalitetu komunikacije na radnom mjestu kao umjerenu (ocjena 3). Zatim, 25% zaposlenika ocjenjuje kvalitetu komunikacije kao visoku (ocjena 4), dok 26,9% zaposlenika smatra da je kvaliteta vrlo visoka (ocjena 5). Manji postotak zaposlenika (7,7%) ocjenjuje kvalitetu komunikacije kao nisku (ocjena 2) ili vrlo nisku ocjenu (grafički prikaz 17). Iako postoji prostor za poboljšanje u pogledu emocionalnog razumijevanja, većina zaposlenika doživljava komunikaciju kao kvalitetnu. Poduzeće može dalje raditi na jačanju emocionalne inteligencije zaposlenika, promicanju otvorene i podržavajuće kulture te razvoju vještina aktivnog slušanja. Također je važno osigurati kontinuirano usavršavanje i poticati povratne informacije kako bi se poboljšala kvaliteta komunikacije u pogledu emocionalnog razumijevanja. U konačnici, kombinacija tih mjera može pomoći poduzeću da dalje unaprijedi kvalitetu komunikacije u pogledu emocionalnog razumijevanja, što će doprinijeti boljoj radnoj atmosferi i povećanoj produktivnosti.

#### Grafički prikaz 14. Kvaliteta komunikacije kod emocionalnog izražavanja

19. Na ljestvici od 1 do 5, kako biste ocijenili kvalitetu komunikacije na radnom mjestu u pogledu emocionalnog izražavanja i razumijevanja? 1 - Vrlo ni...liteta 4 - Visoka kvaliteta 5 - Vrlo visoka kvaliteta  
52 odgovora



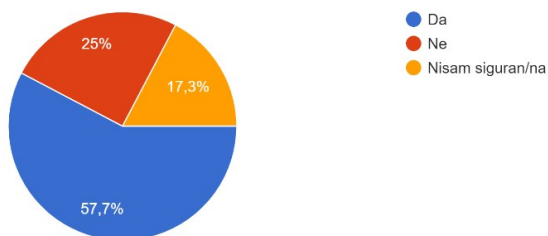
*Izvor: izradila autorica rada*

Na temelju dobivenih podataka (grafički prikaz 18.), većina zaposlenika (57,7%) smatra da se dovoljno informiraju o važnim događajima i promjenama u organizaciji. Međutim, postoji manji postotak zaposlenika (25%) koji osjeća da nisu dovoljno informirani, dok neki zaposlenici (17,3%) nisu sigurni u svoju informiranost. Kako bi se poboljšala informiranost zaposlenika o

važnim događajima i promjenama, poduzeće može poduzeti određene korake. To može uključivati redovito i transparentno komuniciranje informacija putem različitih kanala, poput sastanaka, internih obavijesti, e-pošte ili intraneta. Također, važno je osigurati da informacije budu pravovremene, jasne i relevantne za zaposlenike. Uz to, poduzeće može poticati dvosmjernu komunikaciju, otvoreni dijalog i povratne informacije kako bi zaposlenici imali mogućnost izraziti svoja mišljenja, postavljati pitanja i dobiti dodatne informacije. Redoviti pregledi i evaluacije internih komunikacijskih procesa također mogu biti korisni kako bi se identificirale eventualne nedostatke i poboljšale prakse informiranja. Kroz ove mjere, poduzeće može poboljšati informiranost zaposlenika o važnim događajima i promjenama u organizaciji, što će doprinijeti boljoj komunikaciji, većem osjećaju pripadnosti i boljoj suradnji unutar tima.

### Grafički prikaz 15. Informiranost o važnim događajima i promjenama u organizaciji

20. Osjećate li se dovoljno informiranim o važnim događanjima i promjenama u organizaciji?  
52 odgovora



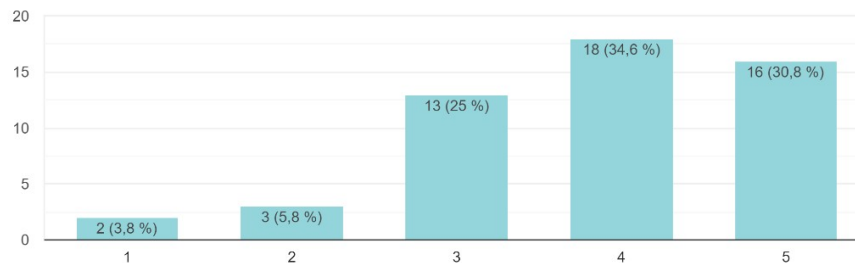
*Izvor: izradila autorica rada*

Većina zaposlenika često ili vrlo često dijeli svoje znanje i stručnost s kolegama putem komunikacije (grafički prikaz 19.). Naime, 34,6% zaposlenika odgovorilo je da to čini često, dok je 30,8% odgovorilo da to čini vrlo često. Ova visoka stopa čestog dijeljenja znanja ukazuje na to da zaposlenici prepoznaju važnost suradnje i razmjene stručnosti među kolegama. Dijeljenje znanja i stručnosti ima pozitivan učinak na organizaciju jer potiče timski rad, rast i razvoj zaposlenika te povećava ukupnu produktivnost. Kada zaposlenici dijele svoje znanje, svi u timu imaju priliku naučiti nešto novo, razviti se i primijeniti ta nova znanja na svoj rad. Stoga, može se reći da zaposlenici u poduzeću Kotlar d.o.o. često dijele svoje znanje i stručnost s kolegama

putem komunikacije. To je pozitivan znak za organizaciju jer ukazuje na kulturu suradnje i razmjene znanja koja podržava rast i razvoj zaposlenika i organizacije kao cjeline.

### Grafički prikaz 16. Dijeljenje znanja i stručnosti zaposlenika putem komunikacije

21. Koliko često dijelite svoje znanje i stručnost s kolegama putem komunikacije? 1 - Vrlo rijetko, 2 - Rijetko, 3 - Povremeno, 4 - Često, 5 - Vrlo često  
52 odgovora



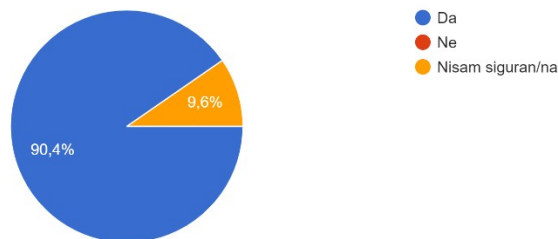
*Izvor: izradila autorica rada*

Važnost informativne komunikacije ima značajan utjecaj na organizaciju jer omogućuje zaposlenicima da budu informirani o ciljevima, strategijama, promjenama i svim relevantnim aspektima poslovanja. To pridonosi boljoj koordinaciji, sinergiji i usklađenosti među zaposlenicima te omogućuje donošenje odluka na temelju relevantnih informacija. Koliko je zapravo važna informativna komunikacija znaju i sami zaposlenici gdje većina zaposlenika (90,4% - grafički prikaz 20.) smatra da je informativna komunikacija, odnosno dostupnost i pristupačnost informacija, važna za poboljšanje kvalitete donošenja odluka u organizaciji. Ova visoka stopa odgovora ukazuje na to da zaposlenici prepoznaju važnost pravovremenih i relevantnih informacija kako bi mogli donositi informirane odluke u svom radu. Stoga, može se zaključiti da zaposlenici u poduzeću Kotlar d.o.o. prepoznaju važnost informativne komunikacije i smatraju je ključnom za poboljšanje kvalitete donošenja odluka u organizaciji. Ovo je pozitivan znak jer ukazuje na transparentnost i otvorenost u razmjeni informacija, što može doprinijeti uspješnom vođenju i upravljanju organizacijom.

### Grafički prikaz 17. Važnost informativne komunikacije

23. Smatrate li da informirana komunikacija (dostupnost i pristupačnost informacija) poboljšava kvalitetu donošenja odluka u organizaciji?

52 odgovora



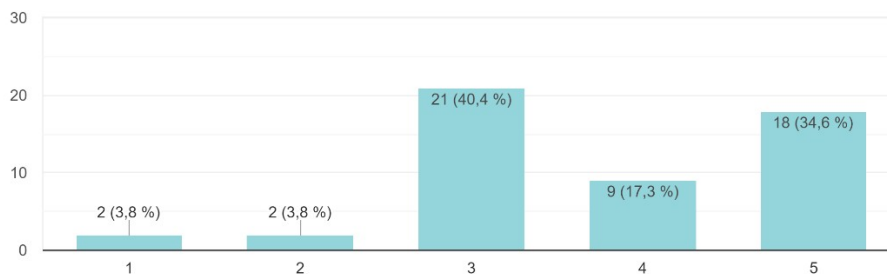
*Izvor: izradila autorica rada*

Na temelju prikazanih podataka iz grafičkog prikaza 21. zaposlenici su ocijenili dostupnost i pristupačnost informacija na skali od 1 do 5. S obzirom na ove rezultate, možemo zaključiti da većina zaposlenika smatra da imaju adekvatan pristup informacijama na radnom mjestu. Međutim, postoji manji postotak zaposlenika koji smatra da dostupnost i pristupačnost informacija može biti poboljšana. Stoga, iako većina zaposlenika ocjenjuje dostupnost informacija pozitivno, važno je kontinuirano raditi na poboljšanju sustava komunikacije i dijeljenju informacija kako bi se osiguralo da svi zaposlenici imaju jednostavan i učinkovit pristup relevantnim informacijama potrebnim za njihov rad.

### **Grafički prikaz 18. Ocjena dostupnosti i pristupačnosti informacija u poduzeću**

22. Na ljestvici od 1 do 5 kako biste ocijenili dostupnost i pristupačnost informacija na vašem radnom mjestu? 1 - Niska dostupnost i pristupačnost, 5 - Visoka dostupnost i pristupačnost

52 odgovora



*Izvor: izradila autorica rada*

Zaključno, bitno je istaknuti kako poduzeće Kotlar d.o.o. na temelju ankete znatno doprinosi važnosti funkcija komunikacije u radnom odnosu što možemo vidjeti kod ocjenjivanja kvalitete funkcija komunikacije kod zaposlenika. Kako bi i dalje poslovali na taj način potrebno je održavati zadovoljstvo zaposlenika kod informiranja, kontroliranja, motiviranja i emocionalnog izražavanja. Iako postoji dio nezadovoljstva kod ove četiri funkcije smatram da to nezadovoljstvo ovisi o situaciji u kojoj se svaki zaposlenik trenutno nalazi. Nadalje, pomoću ovih podataka možemo predvidjeti kod kojih funkcija bi poduzeće trebalo obratiti pozornost za daljnji nastavak dobrog odnosa između zaposlenih i nadređenih.

## 5. ZAKLJUČAK

U ovom radu analizirane su funkcije komunikacije u radnom odnosu i njihov značaj za unapređenje radnih odnosa, motivaciju zaposlenika, emocionalnu inteligenciju, kontroliranje radnih aktivnosti i pružanje informacija. Prvo, motivacija zaposlenika pokazala se kao ključni faktor za postizanje visoke radne produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika. Razumijevanje važnosti komunikacije kao sredstva za poticanje motivacije omogućuje organizacijama da pravilno usmjeravaju radne aktivnosti, pruže jasne ciljeve i podršku zaposlenicima u ostvarivanju njihovih individualnih i organizacijskih ciljeva. Drugo, emocionalna inteligencija zaposlenika pokazala se kao važan aspekt za uspostavljanje i održavanje uspješnih radnih odnosa. Kroz otvorenu i iskrenu komunikaciju, organizacije mogu razvijati emocionalnu inteligenciju zaposlenika, što rezultira boljim razumijevanjem i upravljanjem emocijama, te poboljšanjem interpersonalnih vještina. Treće, kontroliranje radnih aktivnosti putem komunikacije omogućuje organizacijama da uspostave jasna očekivanja, prate napredak zaposlenika i evaluiraju postignuća. Kroz efikasnu komunikaciju, menadžeri mogu usmjeravati radne procese, pružati smjernice i osigurati da radne aktivnosti budu usklađene s organizacijskim ciljevima. Četvrto, pružanje informacija putem komunikacije ima ključnu ulogu u osiguravanju pravovremenog i relevantnog saznanja zaposlenika o događanjima, promjenama i zadacima u organizaciji. Kvalitetna komunikacija omogućuje zaposlenicima da se osjećaju informirano, važno i motivirano za postizanje rezultata. U skladu s tim, ovaj pruža vrijedan uvid u važnost funkcija komunikacije u radnom odnosu te njihovu povezanost s poboljšanjem radnih odnosa i postizanjem organizacijskih ciljeva. U konačnici, razumijevanje i primjena funkcija komunikacije u radnom odnosu može donijeti pozitivne promjene u organizacijama, poboljšati radne odnose, motivaciju zaposlenika i ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Stoga je važno da organizacije prepoznaju važnost kvalitetne komunikacije i ulože napore u njezinu kontinuiranu unapređenju.

## 6. POPIS LITERATURE

### *Knjige:*

1. Antolović, K., Sviličić, N., (2020): Komunikacijske vještine: Verbalne i neverbalne persuazivne tehnike, Zagreb: K&K Promocija
2. Bahtijarević-Šiber, F. (2002): Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing
3. Bovée, C.L. i Thill, J.V. (2012) Suvremena poslovna komunikacija. Zagreb, Mate d.o.o.
4. Robbins, S.P. i Judge, T.A. (2009) Organizacijsko ponašanje, 12 izdanje. Zagreb, MATE d.o.o.
5. Tudor, G. (2010) Vođenje i motiviranje ljudi, Knjiga prva. Zagreb, M.E.P. d.o.o.
6. Barbir, V. (2020): Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu. Osijek: Studio HS internet d.o.o.

### *Članak u elektroničkom časopisu:*

1. Jurković, Z. (2012): Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXV No. 2, 2012. 387 – 399, 139713 (srce.hr) (22.06.2023.)
2. Garača, N. i Kadlec, Ž., Komunikacija u procesu menadžmenta , Praktični menadžment, Vol. II, br. 3, str. 118-125, <https://hrcak.srce.hr/file/113575> (27.06.2023.)
3. Jambrek, I. i Penić, I. (2008): upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij. (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206, <https://hrcak.srce.hr/file/63808> (29.06.2023.)

### *Članak na mrežnoj stranici:*

1. Castilhos de Araujo, D.; Soares Simanski E.,D.; Muller de Quevedo, D. (2012): Internal communication: relationship between company and workers, a case study, <https://elicit.org/search?q=What+are+the+different+types+of+communication+in+the+working+relationship>



- [%3F&token=01H4148JN5M7B9GVT9QC4TK53A&paper=605ce9999d9af445272869a1b29a46cc85fa727d&column=title&haspdf=true](#) (20.06.2023.)
2. Tong, N. (2022): A Study on the Importance of Effective Communication in the Management Process of A Company, [What are the different types of communication in the working relationship? | Search | Elicit](#) (20.06.2023.)
  3. Lindawati, T. i Wulani, F. (2021): The Commitment of the Employee to the Supervisor and the Organization: The Role of Employee Competency and Downward Influence Tactics, [how downward communication affects the employee | Search | Elicit](#) (22.06.2023.)
  4. Sušec, M. (2017): Poslovno komuniciranje u organizaciji, [Poslovno komuniciranje u organizaciji | University North Digital Repository \(unin.hr\)](#) (22.06.2023.)
  5. Tourish, D.: Critical upward communication: ‘Ten Commandments’ for improving strategy and decision making, <https://rgu-repository.worktribe.com/preview/294491/TOURISH%202005%20Critical%20upward%20communication.pdf> (24.06.2023.)
  6. Ghibanu, I. (2018): Communication Management within the Organization, <https://elicit.org/search?q=Communication+functions+in+the+organization&token=01H418SZG4HJ20K983JFS P37QR&paper=49863748cc1d89f8f7aa4f1540eb30e415a19dae&column=title> (26.06.2023.)
  7. Zajec, N. (2018): Stilovi komuniciranja u organizaciji, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin:2398> (26.06.2023.)
  8. Alvesson, M., Willmott, H. (2002): Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-6486.00305> (27.06.2023.)
  9. Holt, H. i Hvid, H. (2014): Management and Employee Control in Current Industrial Work, <https://elicit.org/search?q=What+is+the+relationship+between+control+management+at+work+and+employee+productivity>  
[%3F&token=01H41KKT8ARMBN1ZEK3RPXQWWJ&paper=18488679097c4034844c3aefc4e1337e562cf321&column=title&haspdf=true](#) (27.06.2023.)

10. Ugarković, M. (2019): Motivacija zaposlenika, <https://repozitorij.unin.hr/en/islandora/object/unin:2442> (29.06.2023.)
11. Šuveljak, B. (2021): Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin:3972> (29.06.2023.)
12. Ostoić, B. (2020): Emocionalna inteligencija u poslovanju, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos:4166> (03.07.2023.)
13. Šoić, I. (2023): Značaj i utjecaj emocionalne inteligencije na organizacijsku kulturu i zadovoljstvo zaposlenika, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/mev:1628> (03.07.2023.)
14. Leutar, D. (2017): Informiranje u poslovnoj komunikaciji, <https://repozitorij.pfst.unist.hr/islandora/object/pfst:373> (04.07.2023.)
15. Lantuh, O. V. i Cabić O. V. (2018): Improvement of the company's communication organization by establishment of informational portal, [https://elicit.org/search?q=how+to+improve+the+way+of+information+in+the+company&token=01H61KRCJC\\_NBVBHA0ZBE1FM3WG&paper=1f55a753c68eb18526d663f158e79a3734225b3a&column=title&haspdf=true](https://elicit.org/search?q=how+to+improve+the+way+of+information+in+the+company&token=01H61KRCJC_NBVBHA0ZBE1FM3WG&paper=1f55a753c68eb18526d663f158e79a3734225b3a&column=title&haspdf=true) (04.07.2023. )

**Mrežna stranica:**

1. Rein global (2021): Komunikacija: sastavni dio svakog uspješnog poslovanja, [Komunikacija: sastavni dio svakog uspješnog poslovanja - Rein Global Southeast Europe](#) (24.06.2023.)
2. CX, Filipović, A. (2018): Organizacijska komunikacija ½, <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/organizacijska-komunikacija-1-dio/> (26.06.2023.)
3. Ramiro (2023): Komunikacija na radnom mjestu, <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/komunikacija-na-radnom-mjestu> (26.06.2023.)
4. Kotlar hr.: O nama, <https://www.kotlar.hr/> (08.07.2023.)

## 7. POPIS ILUSTRACIJA

### ***Tablica:***

1. Tablica 1. Prikaz strukture zaposlenika

### ***Grafikoni:***

1. Grafički prikaz 1. Koliko često zaposlenici dobivaju jasne upute od nadređenih
2. Grafički prikaz 2. Komunikacija kod uspostavljanja autoriteta
3. Grafički prikaz 3. Proces donošenja odluka
4. Grafički prikaz 4. Važnost korektivne komunikacije
5. Grafički prikaz 5. Motivirajuća komunikacija
6. Grafički prikaz 6. Prepoznavanje doprinosa zaposlenika
7. Grafički prikaz 7. Motivacija zaposlenika kod komunikacije sa nadređenima
8. Grafički prikaz 8. Ocjena kvalitete motivirajuće komunikacije
9. Grafički prikaz 9. Primjena aktivnog slušanja
10. Grafički prikaz 10. Osjećaj razumijevanja kod izražavanja emocija
11. Grafički prikaz 11. Prisutnost empatije kod komunikacije
12. Grafički prikaz 12. Odnos prema negativnim emocijama
13. Grafički prikaz 13. Komunikacija u izazovnim situacijama
14. Grafički prikaz 14. Kvaliteta komunikacije kod emocionalnog izražavanja
15. Grafički prikaz 15. Informiranost o važnim događajima i promjenama u organizaciji
16. Grafički prikaz 16. Dijeljenje znanja i stručnosti zaposlenika putem komunikacije
17. Grafički prikaz 17. Važnost informativne komunikacije
18. Grafički prikaz 18. Ocjena dostupnosti i pristupačnosti informacija u poduzeću

## **PRILOZI**

ANKETNI UPITNIK - [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfat\\_vo-IH-hFd7zSJSesqvMq1h7IYg-Ny46Pba334wgUhEDQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfat_vo-IH-hFd7zSJSesqvMq1h7IYg-Ny46Pba334wgUhEDQ/viewform?usp=sf_link)



Veleučilište u Virovitici

OBRAZAC 5

IZJAVA O AUTORSTVU

Ja, Marija Veronika Locković

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

FUNKCIJE KOMUNIKACIJE U RADNOM ODNOSU

Svojom vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

Potpis studenta/ice

Veronika Locković



**OBRAZAC 6**

**ODOBRENJE ZA OBJAVLJIVANJE ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA U  
DIGITALNOM REPOZITORIJU**

Ja MARIJA VERONIKA LACKOVIĆ

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici sadržanom u Dabar (Digitalni akademski arhivi i repozitoriji) te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 58. stavka 5., odnosno članka 59. stavka 4. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/22).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim na sljedeći način:

- a) Rad u otvorenom pristupu
- b) Rad dostupan nakon: 31.08.2024 (upisati datum nakon kojeg želite da rad bude dostupan)
- c) Pristup svim korisnicima iz sustava znanosti i visokog obrazovanja RH
- d) Pristup korisnicima matične ustanove
- e) Rad nije dostupan (u slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev).

**Potpis studenta/ice**

Veronika Lacković

U Virovitici, 31.08.2023.