

# Uloga ljudskih potencijala u internoj komunikaciji

---

Višnjević, Anđelka

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:500805>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-05**

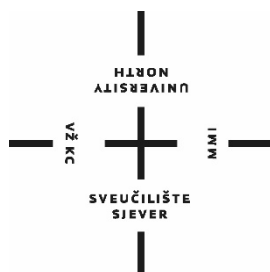


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br.

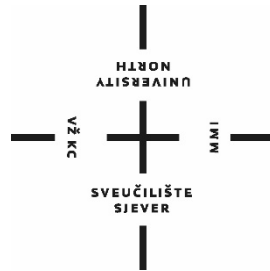
55/OJ/2017

**ULOGA LJUDSKIH POTENCIJALA U  
INTERNOJ KOMUNIKACIJI**

An elka Viznjevi

Vara0din, o0ujak 2017. godine.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Odnosi s javnošću**



DIPLOMSKI RAD br.

55/OJ/2017

**ULOGA LJUDSKIH POTENCIJALA U  
INTERNOJ KOMUNIKACIJI**

Student:

An elka Viznjevi , mat.br.0230/336D

Mentor:

prof.dr.sc. Ljubica Baki Tomi

Vara0din, o0ujak 2017. Godine

# Prijava teme diplomskoga rada

studenta IV. semestra diplomskog studija  
Odnosa s javnostima

55/OJ/2017

BROJ:

(upisuje studentska referada)

IME I PREZIME STUDENTA Anđelka Višnjević

MATIČNI BROJ 0230/336D

NASLOV IZABRANE TEME DIPLOMSKOGA RADA Uloga ljudskih potencijala u internoj komunikaciji

NASLOV IZABRANE TEME DIPLOMSKOGA RADA NA ENGLLESKOM JEZIKU The role of human resources in internal communication

KOLEGIJ IZ KOJEG JE IZABRANA TEMA DIPLOMSKOGA RADA Poslovno komuniciranje

MENTOR Prof.dr.sc. Ljubica Bakić-Tomić

U VARAŽDINU, DANA 11.01.2017. godine.

POTPIS MENTORA *Ljubica Bakić-Tomić*

POTPIS STUDENTA *Anđelka Višnjević*



## Sadržaj

SAŽETAK.....	6
SUMMARY .....	7
1. UVOD .....	1
2. Upravljanje ljudskim potencijalima .....	3
2.1. Značenje i pojam menadžmenta ljudskih potencijala.....	3
2.2. Funkcije i zadatke menadžmenta ljudskih potencijala.....	4
2.3. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala .....	5
2.4. Važnost ljudskih potencijala .....	7
2.5. Uloga funkcije ljudskih potencijala glede menadžera.....	9
3. Komunikacija.....	11
3.1. Oblici komunikacije .....	12
3.2. Zapreke u komunikaciji .....	13
3.3. Poslovna komunikacija.....	16
4. Komunikacija sa zaposlenicima.....	17
4.1. Vrste komunikacije sa zaposlenicima .....	19
5. Interna komunikacija menadžmenta ljudskih potencijala.....	21
5.1. Unutarnje oglašavanje .....	22
5.2. Komunikacija o povlasticama, naknadama i karijeri.....	23
5.3. Ispitivanje zadovoljstva zaposlenika .....	24
5.5. Razgovor o uspješnosti.....	25
5.5.1. Važnost razgovora o uspješnosti .....	27
5.5.2. Pristup na temu vođenja razgovora.....	28
5.6. Povratna informacija o radu.....	29
5.7. Organizacijska kultura.....	30
5.8. Intranet u službi ljudskih potencijala i poslovnog komuniciranja.....	31
6. Istraživanje uloge ljudskih potencijala u internoj komunikaciji .....	32
6.1. Predmet istraživanja .....	32
6.2. Cilj istraživanja .....	33
6.3. Istraživačka pitanja.....	33
6.4. Hipoteze istraživanja .....	33
6.7. Metoda istraživanja .....	34
6.8. Varijable istraživanja.....	35

6.9. Uzorak istraflivanja.....	35
7. Analiza rezultata istraflivanja.....	36
7.1. Socio-demografska analiza uzorka ispitanika.....	36
7.2. Analiza uzoraka ispitanika koja se odnose na radno mjesto.....	37
7.3. Analiza uzoraka ispitanika koja se odnose na internu komunikaciju, zadovoljstvo internom komunikacijom i radom odjela ljudskih potencijala .....	39
8. Analiza hipoteza.....	52
9. ZAKLJU AK.....	54
10. LITERATURA .....	57
Prilog:.....	60
Anketni upitnik.....	60

## SAŽETAK

Upravljanje ljudskim potencijalima poslovna je funkcija u organizacijama koja se bavi poslovima vezanim za ljude i ljudske potencijale te obavlja radne zadatke kao što su: pribavljanje, vršenje izbora, obrazovanje i razvoj zaposlenika. Bavljenje ljudima je jedan od najtežih i najzahtjevnijih funkcija u menadžmentu a za uspješnog menadžera ljudskih potencijala između u cijelom nizu sposobnosti komunikacija sa zaposlenicima je najvažniji.

Cilj dobre komunikacije sa zaposlenicima je priopćavanje pravih stvari na ispravan način a dobar menadžerski posao je stvaranje okoline u kojoj je komunikacija učinkovita jer komunikacija koja postoji sama po sebi rijetko postiže mjerljive i važne rezultate. Komunikaciju sa zaposlenicima možemo podijeliti na komunikaciju koju zahtjeva zakon, komunikaciju odjela ljudskih potencijala, poslovnu komunikaciju i neformalnu komunikaciju.

Interna komunikacije odvija se unutar organizacije, između u njenih zaposlenika, nadređenih-podređenih, horizontalno, vertikalnu i putem različitih medija a interna komunikacija odjela ljudskih potencijala kroz unutarnje oglašavanje, komunikaciju o povlasticama, naknadama i karijeri, ispitivanje zadovoljstva zaposlenika, razgovor o uspješnosti, povratnoj informaciji o radu te organizacijskoj kulturi.

Da bi se utvrdila uloga ljudskih potencijala na internu komunikaciju provedeno je istraživanje.

U istraživanju je sudjelovalo 94 ispitanika iz organizacija Prima commerce d.o.o. i Prima namještaj d.o.o. . Istraživanje je provedeno tijekom siječnja 2017 godine. Za istraživanje je korišten anketni upitnik pomoću alata Forms na servisu Google Drive koji se sastojao od 18 anketnih pitanja.

Rezultati istrafiivanja pruflaju uvid u zadovoljstvo odjelom ljudskih potencijala, internom komunikacijom i zadovoljstvom rada u organizaciji.

Klju ne rije i: ljudski potencijali, komunikacija sa zaposlenicima, interna komunikacija.



## SUMMARY

Management of human resources is a business function in the companies which is engaged in activities related to people and human resources and performs tasks such as recruitment, selection education and development of employees. Management of people is one of the most difficult and demanding roles of management, and for a successful manager of human resources, among numerous capabilities, communication with employees is the most important task.

The purpose of good communication with employees is to communicate the right things in the right way, and good managerial work is to create an environment in which communication is efficient, because the communication existing itself can rarely reach measurable and significant results. Communication with employees can be divided into communication required by law, communication of human resources department, business communication and informal communication.

Internal communication occurs within the company, among its employees, superior - subordinated, horizontally, vertically and by different media, while internal communication of human resources department through internal advertising, communication on benefits, commissions and carrier, on satisfaction of employees, discussion on efficiency, feedback on work and corporate culture.

In order to evaluate the role of human resources in internal communication, a research has been performed.

In the research 94 employees participated in the company Prima commerce d.o.o. and Prima namje-taj d.o.o. The respective research was performed in January 2017. For the research a questionnaire was used by the tool Forms in the service Google Drive which included 18 research questions.

The results of research provide the overview of satisfaction with the human resources department, internal communication and job satisfaction in the company.

Key words: human resources, communication with employees, internal communication

## 1. UVOD

Uloga ljudskih potencijala ključna je za uspjeh svake organizacije. Menadžeri ljudskih potencijala obavljaju poslove i zadatke vezane za ljude, njihovo ponašanje, izbor, obrazovanje i sve ostale aktivnosti vezane za razvoj zaposlenika u organizaciji. U menadžment ljudskih potencijala integrirana su područja radnog prava, medicine rada, organizacije rada, ekonomije obrazovanja, opće i socijalne psihologije, edukacijske psihologije, filozofije, sociologije i demografije a u suvremenom društvu veliku ulogu igra i komunikologija. Da bi ostvarili dobar poslovni odnos i poslovnu atmosferu u organizaciji komunikologija je nezaobilazna znanost o kojoj se moraju educirati kako visoki menadžment tako i zaposlenici na svim razinama u organizaciji.

Suvremene organizacije često naglašavaju da su ljudi i ljudski resursi najvažniji za razvoj organizacije a to su menadžerima ljudskih potencijala koji sve više dobivaju na važnosti u strukturi organizacije. Planiranje razvoja ljudskih potencijala je sastavni dio korporacijske strategije, menadžeri su dio tima vrhovnog menadžmenta te postaju ključni aktivatori u osiguranju, razvijanju i angažiranju resursa. Menadžeri sudjeluju u svim aktivnostima vezanim za rješavanje problema, konflikata među zaposlenicima, za njihovo zadržavanje u organizaciji, motiviranje, savjetovanje, promicanje organizacijske kulture i pozitivne klime, educiranje zaposlenika, a to sve postižu strukturiranom i pozitivnom komunikacijom.

Interna komunikacija u organizacijama se odvija između dva ili više sudionika, dva ili više odjela, horizontalno ili vertikalno i bez nje organizacija ne bi mogla funkcionirati. Mnoga poduzeća imaju propisana pravila o komunikaciji putem kodeksa ponašanja, pravilnika o komunikaciji ili organizacijskoj kulturi. Komuniciranje najprije promatramo s formalnog gledišta organiziranosti, to je protok poslovnih informacija putem informacijskog sustava ali i svaki drugi tip komunikacije bio on planski, neplanski, formalan ili neformalan.

Komunikacija sa zaposlenicima najvažnija je komunikacija u koju se organizacija mora upustiti. Zaposlenici su pokreta i razvoja organizacije i uz proizvod ili uslugu organizacije, imbenik stvaranja slike o poduzeću u ili organizaciji u kojoj rade.

Posljednjih deset godina radim na poslovima ljudskih potencijala, po ev-i od referenta kadrovske službe, voditelja kadrovske službe a trenutno voditelja ljudskih potencijala u poduzeću u od 1500 zaposlenih. U ovom diplomskom radu bit će provedeno istraživanje koliko rad odjela ljudskih potencijala zaista utječe na internu komunikaciju između zaposlenika.

U prvom dijelu diplomskog rada objašnjava se što su ljudski potencijali, njihove zadatke i funkcije, koji su ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala te važnost i ulogu. U drugom dijelu obrađuje se komunikacija, oblik i zapreke koje se događaju pri komunikaciji. U nastavku što je to komunikacija sa zaposlenicima i vrste komunikacije sa zaposlenicima.

Peti dio teorijskog dijela diplomskog rada je interna komunikacija menadžmenta ljudskih potencijala. Kako se oglašavaju unutarnji oglasi za radna mjesta, kako se vodi komunikacija o povlasticama, naknadama i karijeri, ispituje zadovoljstvo zaposlenika, razgovara o uspješnosti, što je povratna informacija o radu, organizacijska klima i intranet u organizaciji.

## 2. Upravljanje ljudskim potencijalima

### 2.1. Značenje i pojam menadžmenta ljudskih potencijala

Ljudi, njihove kompetencije i menadžeri ljudskih potencijala ključni su za svaku organizaciju. Ljudi i njihovo ponašanje na radnom mjestu, u organizaciji, već desetljeća istražuje. Mnoge znanstvene spoznaje koje su i danas bitne za upravljanje ljudskim potencijalima nastale su u prvoj polovici ovog stoljeća a među poznatima su slijedeće: poznata Hawthorne istraživanja Eltona Mayo i suradnika 1927-1930, Maslowljeva teorija motivacije 1943, Herzbergova teorija 1959, Likertov koncept ljudskih potencijala 1961.<sup>1</sup>

Ako gledamo menadžment ljudskih potencijala kao znanstvenu disciplinu vidjeti ćemo da su mnoge koncepcije, teorije i načela koji ju i danas čine, nastali prvo u okviru drugih znanosti i znanstvenih disciplina poput psihologije, sociologije, ekonomije. Ljudski potencijali su se javljali kao posebna znanstvena disciplina u okviru suvremenog procesa, objedinjavanja spoznaja različitih znanosti u području istraživanja te novih istraživanja vezanih za područje poslovnog i socijalnog života. Specifična područja istraživanja i organiziranja znanja u novije vrijeme vežu se za menadžment, organizacijsko ponašanje i upravljanje ljudima u organizacijama a time stvaraju spoznaju o različitim razumijevanjima ljudskih, socijalnih i ekonomskih fenomena i problema.

U menadžment ljudskih potencijala integrirana su mnoga područja poput: radnog prava, medicine rada, organizacije rada, ekonomije obrazovanja, ekonomije rada, opće psihologije, socijalne psihologije, edukacijske psihologije, filozofije, sociologije, demografije.

---

<sup>1</sup> Bahtijarević i Štiber, F.: (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.3

ŠUpravljanje ljudskim potencijalima kao poslovna funkcija objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. Ova je poslovna funkcija prošla mnoge faze razvoja, od one kad je u okviru svoje djelatnosti obuhvaćala izbor aplikanata, razmjenu poslova i uvođenje personalnih podataka, preko stručnog osposobljavanja, pa sve do formuliranja politike koja maksimizira integraciju svih zaposlenih u poduzeće, razvija zainteresiranost ljudi, fleksibilnost i kvalitetu rada time se kombinira interes poduzeća i njegovih zaposlenih.<sup>2</sup>

## 2.2. Funkcije i zadaće menadžmenta ljudskih potencijala

Glavna funkcija i zadaća upravljanja ljudskim potencijalima je osigurati kompetentne, kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati, razvijati tako da postignu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva, te ih zadržati u organizaciji.

Obavljanje ljudima je jedan od najtežih i najzahtjevnijih funkcija u menadžmentu, a za uspjeh menadžment od presudne su važnosti slijedeće sposobnosti:

- Da izaberu, treniraju i osposobljavaju zaposlenike
- Konstruiraju i vode grupne sastanke
- Da upravljaju konfliktima između (glasnih) pojedinaca i grupa
- Da brinu o jednakosti i ravnopravnosti u organizaciji
- Da integriraju rad osoba različitih stručnih znanja

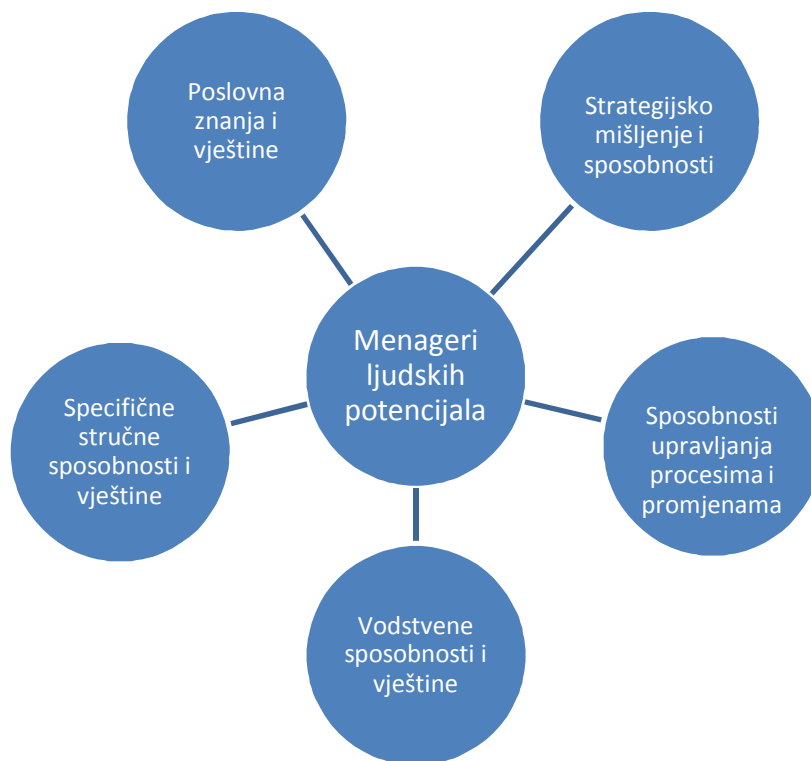
Sukladno sa misijom i vizijom organizacije u kojoj radi menadžer ljudskih potencijala, organizira si svoj posao i svoju strategiju te obavlja slijedeće zadaće:

- Strategiju odjela ljudskih potencijala
- Izrađuje plan zapošljavanja, broj i strukturu zaposlenika
- Analizira i oblikuje poslove, radna mjesta
- Pribavlja, radi izbor, uvodi i raspoređuje zaposlenike u organizaciji

---

<sup>2</sup> Poslovni forum, Upravljanje ljudskim potencijalima:  
[http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp), 28.11.2016. u 14:50 sati

- Prati i ocjenjuje uspješnost
- Radi na sustavu motiviranja i nagrađivanja zaposlenika
- Motivira obrazovanje, radi na edukacijama i razvoju zaposlenika
- Radi na sustavu organizacijske klime i kulture
- Promiče internu komunikaciju u poduzeću u suradnji sa službom marketinga
- Brine o socijalnoj i zdravstvenoj zaštiti zaposlenika
- Radi u skladu sa pozitivnim propisima radnog prava



Slika 1. Neophodne kompetencije stručnjaka i menagera ljudskih potencijala <sup>3</sup>

### 2.3. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala

U ciljeve ljudskih potencijala možemo svrstati poslovne i ekonomske ciljeve, socijalne ciljeve i ciljeve fleksibilnosti i promjena.

Ako uzmemo u obzir da su osnovne funkcije ljudskih potencijala strategija ljudskih potencijala, planiranje, pribavljanje i razvoj, praćenje uspješnosti, motiviranje i

<sup>3</sup> Bahtijarević i Štamber, F.: (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.170

nagrađivanje, obrazovanje, razvoj zaposlenika, kreiranje kulture organizacije, na drugoj strani su otkrivanje, visoka i raznolika, zadržavanje kvalitetnih ljudi, visoka motivacija, kompetentni radnici, stalan razvoj i na kraju ostvarenje cilja same organizacije. Organizacija time dobiva profit, opstanak na tržištu, razvoj poduzeća, fleksibilnost, prepoznatljivost, konkurentsku prednost.

Najvažniji ekonomski cilj svake organizacije je osigurati maksimalan povrat od uložene investicije, odnosno maksimalnu rentabilnost ili profitabilnost ulaganja. Ulaganje u ljude je investicija u poslovanje i razvoj te se nastoji osigurati adekvatan broj zaposlenika, njihove kvalitete, raspored na pravo mjesto i na pravi način, te iskoristivost njihovih potencijala za ostvarivanje organizacijskih ciljeva.

Osim ekonomskih ciljeva organizacije i zaposlenika moraju se postići i socijalni ciljevi poput:

- Zadovoljenje potreba, otkrivanje i interesa zaposlenih
- Poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenih
- Upotreba i razvoj individualnih mogućnosti
- Osiguranje sposobnosti stalne zaposljivosti
- Podizanje kvalitete radnog života<sup>4</sup>

Stvaranjem i održavanjem fleksibilnih potencijala svih zaposlenika dolazimo do investicija s dugoročnim efektima koji znatno nadilaze investirano. Prihvatanjem promjena ponašanja i aktivnosti u organizaciji, kvalitetnim vođenjem ljudskih potencijala osigurava se konkurentska i strateška prednost. Politika i praksa upravljanja ljudskim potencijalima moraju zadovoljiti ekonomske, socijalne i psihološke potrebe zaposlenika, zaposlenici rade za egzistenciju svoje obitelji ali u zadnje vrijeme se taj psihološki efekt zadovoljstva javlja ispred novca. Najbolji rezultati se vide ako se osigura da pojedinci ostvaruju i osobne ciljeve istovremeno ostvaruju i ciljeve organizacije. Do navedenog se dolazi mjerenjem efikasnosti rada te stimulacijama u odnosu na određeno. Organizacijska kultura i politika organizacije

---

<sup>4</sup> Bahtijarević i Štiber, F.: (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.21



moraju poticati zaposlenike na maksimalnu angažiranost, razvoj i iskoristivost intelektualnih i kreativnih sposobnosti i znanja.

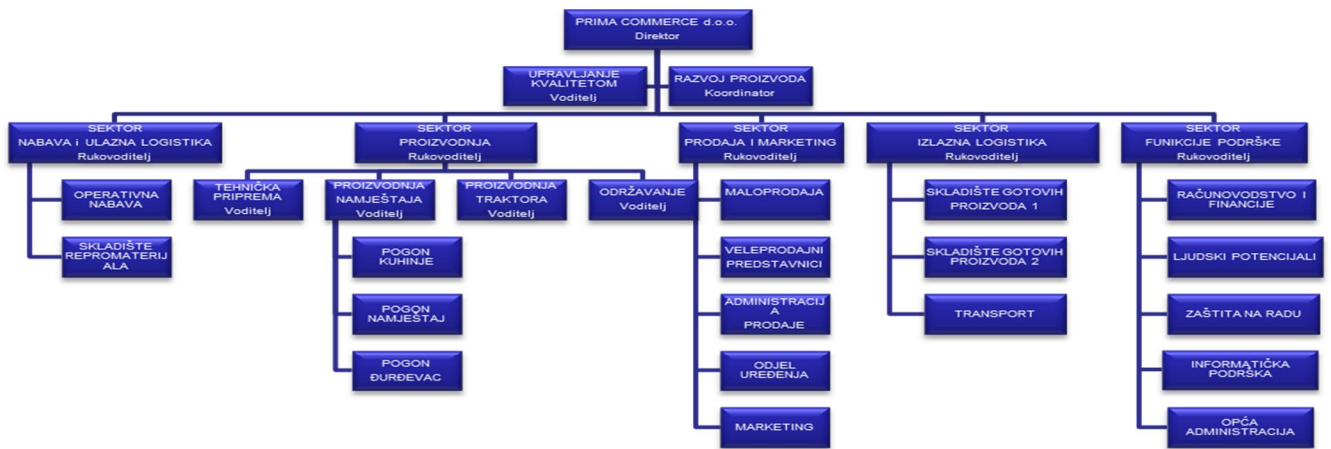
## 2.4. Važnost ljudskih potencijala

Suvremene organizacije često naglašavaju da su ljudi i njihovi resursi najbitniji za razvoj organizacije a time su i menadžeri ljudskih potencijala dobili svoje mjesto blizu uprave društva ili su u organizaciji članovi uprave društva uz rame sa financijama, marketingom, prodajom, proizvodnjama.

U prijašnjim vremenima ljudima se bavila kadrovska služba kojoj su primarni poslovi bili samo administracija kao što je to i u suvremenim društvima. Ljudski potencijali su nivo više, njima je bitan sam uvijek te organizacije a dokumentacija je sporedna stvar, koju i danas odrađuje kadrovska služba.

Dakle, prvi pokazatelj važnosti ljudskih potencijala je da su menadžeri ljudskih potencijala na izrazito visokom položaju i imaju visok rejting. Drugi pokazatelj je da su ljudski potencijali ključna funkcija poduzeća a poput financija a treći pokazatelj bio da su aktivnosti i specifični programi umjereni na uspješno upravljanje i razvoj ljudskih potencijala tajni u organizaciji i da svaka organizacija stvara svoje programe i sustave za razvoj kompetencija zaposlenika. Ima još pokazatelja kao što su povećanje zapošljavanja menadžera ljudskih potencijala na tržištu rada, povećanje plaća menadžerima ljudskih potencijala, otvaranje smjera obrazovanja menadžera na sveučilištima i privatnim obrazovnim ustanovama.

Slijedom navedenog, prikazujem organigram Prima commerce d.o.o., kao jednog velikog hrvatskog poduzeća a u kojem se vidi na kojem mjestu po organizaciji se nalazi odjel ljudskih potencijala.



Slika 2. Organigram poduzeća Prima commerce d.o.o.<sup>5</sup>

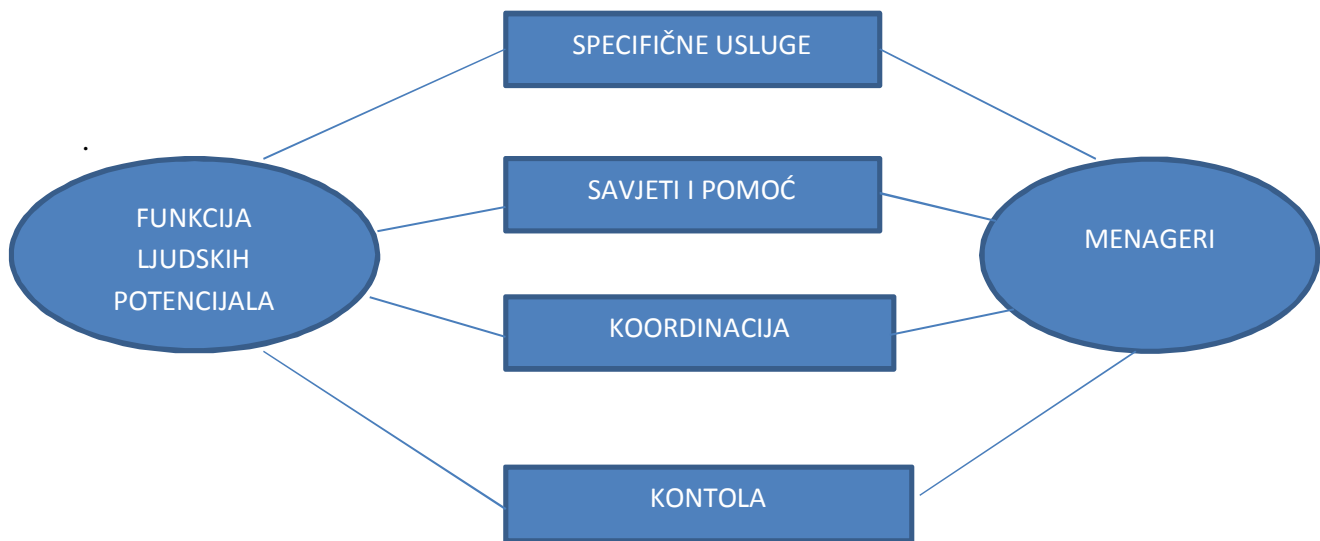
Štavniji meunarodna istraživanja vrhovnih menagera pokazuju da se njihovim najvažnijim vještinama budući smatraju *oblikovanje strategije i managementa ljudskih potencijala*. Pet glavnih zaključaka tog istraživanja uglavnom se odnosi na upravljanje ljudskim potencijalima i njegovo povezivanje sa strategijskim managementom. Ti zaključci jesu:

- Planiranje ljudskih potencijala mora biti bitan, sastavni dio korporacijske strategije
- Menageri ljudskih potencijala moraju biti dio tima vrhovnog managementa
- Funkciju ljudskih potencijala treba tako transformirati da postanu ključni aktivator u osiguranju, razvijanju i angažiranju resursa
- Za organizacijski uspjeh esencijalan je trening i razvoj menagera, posebice vrhovnih
- Iznimno je važno izabrati za svoje i menagere ljude s internalizirano korporacijskom kulturom, vrijednostima i organizacijskim ciljevima<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Prima commerce d.o.o.; Sistematizacija radnih mjesta

## 2.5. Uloga funkcije ljudskih potencijala glede menadžera

Štemeljna zadaća funkcije i organizacije jedinice ljudskih potencijala jest pružiti stručnu pomoć i programe menadžerima u uspješnom upravljanju ljudskim potencijalima da bi se ostvarili organizacijski ciljevi. U tome ona ima četiri važne uloge:



Slika 3. Uloge funkcije ljudskih potencijala u odnosu na managera<sup>7</sup>

Specifične usluge menadžera ljudskih potencijala odnose se u stručnim znanjima menadžera da bi odabrao, testirao i zaposlio novog zaposlenika. Zatim, pratio njegov rad, usmjeravao ga na određene edukacije i pratio njegov razvoj. Ostali menadžeri znaju kakvog ovjeka trebaju na svom radnom mjestu no da bi dobio takvog zaposlenika, mora koristiti specifična znanja menadžera ljudskih potencijala. Osim navedenog, menadžeri ljudskih potencijala vode dosjee zaposlenika u informacijskom

<sup>6</sup> Bahtijarević i Štiber, F.: (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.133.

<sup>7</sup> Ibidem, str.35

sustavu, koriste metodologije za analize poslova i planiranja, organiziraju savjetovanja i usluge zaposlenima, imaju uvid u administraciju o plaćama i beneficijama te prate zakonske propise.

Ostali menadžeri trebaju i savjete i pomoć od menadžera ljudskih potencijala vezano za slijedeće:

- rješavanje problema s zaposlenikom koji radi dobro svoj posao ali je sklon konfliktima i problemima
- savjetovanje za zadržavanje kvalitetnih i ambicioznih zaposlenika koji su nestrpljivi glede napredovanja
- motiviranje zaposlenika u odnosu na ograničenja budžeta za plaće i nagrađivanja
- savjetovanje s zaposlenikom koji radi dugi niz godina ali ne udovoljava današnjim standardima rada
- kako poboljšati organizacijsku klimu i moral zaposlenika
- kako unaprijediti vlastiti rad, naučiti delegirati i poticati inovacije
- kako naučiti zaposlenike da su promjene pozitivne
- kako pripremiti zaposlenike za buduće složenije radne zadatke i napredak tehnologije
- kako spriječiti negativnu fluktuaciju zaposlenika i apstenizam.

Koordinacija iz odjela ljudskih potencijala prema drugim odjelima može se osigurati jedinstvenim pristupom temeljnim problemima putem uvođenja politike njihovog upravljanja i razvoja pribavljanjem, selekcijom, motiviranjem i nagrađivanjem, obrazovanjem i razvojem. Za navedeno se moraju uspostaviti standardi koji su jedinstveni kao i procedure, utvrđivanjem temeljnog pristupa, metoda, postupaka rješavanja problema, razvojem specifičnih programa, uspostavljanjem jedinstvenih osnova procjenjivanja i praćenja uspješnosti, nagrađivanja, selekcije, otpuštanja.

Kontrola se najbolje vidi kroz praćenje uspješnosti organizacije ostvarivanjem ciljeva i realizacije strategije u cijeloj organizaciji. Izrada analiza i praćenje kretanja i podataka u različitim segmentima, poslovi su organizacijske jedinice ljudskih potencijala.

Sagledamo li sve aktivnosti menadžera ljudskih potencijala uoiti ćemo da svoje radne zadatke može uspješno obavljati jedino vrlo dobrom komunikacijom a ponajviše internom komunikacijom u organizaciji

### 3. Komunikacija

Komunikacije je sve oko nas. Većina naših ljudskih potreba veće se za komunikaciju. Ljudi i su svjesni da je potrebno komunicirati ali to teško je. Riječi i mogu zvučati i izgledati jasno ali to često nisu. Kako je važno reći i tako je važno i dobro slušati, interpretacija je u glavama slušatelja.

Ljudi komuniciraju iz mnogo razloga. Komuniciraju radi zabave, da bi ostavili dobar dojam na druge, da bi pokazali srdačnost i prijateljstvo, da bi dobili određene informacije ili da bi druge uvjerali u nešto. Većina ljudi ne razgovora s drugima da bi čula njihov glas, već žele dobiti informacije. Ponekad ljudi razgovaraju s drugima da bi umanjili neugodu ako se nalaze u istom prostoru, neki da bi uspostavili i održali odnos, da bi naučili nešto ili pokazali socijalnost.

Komuniciranje rezultira namjerenim ali i nenamjerenim učincima, obično je obostrana, uključuje najmanje dvije osobe, ponekad je komunikacija i neuspješna ali se dogodila i komunikacija uključuje simbole.<sup>8</sup>

Iako izgleda jednostavno, još uvijek nema točnog i jednoznačnog odgovora što je komunikacija, odgovora koji bi bio prihvatljiv svima koji proučavaju komunikaciju i njene fenomene. Komunikacija se promatra kao proces ili kao stvaranje značenja ili kao prijenos određene informacije ili poruke, a vrlo često kao i kombinacija više pogleda.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Reardon, Kathleen K.: "Interpersonalna komunikacija: „Gdje se misli susreću“ Alinea, Zagreb, 1998., str. 14.

<sup>9</sup> Čerepinko, D.: Komunikologija, kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2011., str. 13.

ŠKomunikacija je proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe (Weick i Browning, 1986.).<sup>10</sup>

Uspješna komunikacija je ostvarena ako je informacija to što je primljena odnosno njen sadržaj i značenje koje je odredio pošiljatelj. Tu su bitni podaci koji su brojke i činjenice a razumijevanjem i izvlačenjem bitnog iz brojki i činjenica dolazimo da nam bitne informacije. Bitno je da nam je informacija korisna a najkorisnija informacija je to što je ta, pravodobna, potpuna i vjerljiva.<sup>11</sup>

### 3.1. Oblici komunikacije

Oblike komunikacije možemo razvrstati na usmenu, pisanu i neverbalnu komunikaciju.

Usmena komunikacija odnosi se na razgovore u kojima je izgovorena riječ glavni kod komunikacije. Uobičajeni kanali kojima se prenosi usmena komunikacija su telefon, razgovor licem u lice, video, televizija, radio i zvuk na internetu. Usmena komunikacija je važan oblik komunikacije u poslovnom svijetu. Henry Mintzberg (1973.), jedan je od prvih poslovnih stratega, u svojim je istraživanjima otkrio da menadžeri provode između 50 i 90 % svog radnog vremena u razgovoru.<sup>12</sup>

Usmena komunikacija ima svojih prednosti jer je najbrža, dobivamo odmah povratnu informaciju i procjenjujemo jesu li sugovornici razumjeli poruku. Uz navedeno, razgovorom licem u lice možemo vidjeti i neverbalnu komunikaciju našeg sugovornika. Negativne strane usmene komunikacije su ne razmišljanje unaprijed što ćemo reći i pa se možemo i više nego što trebali ili kašljemo nešto zbog čega bi mogli poželjeti. Usmena komunikacija podložna je i okolnostima u komunikaciji govori li sugovornik tiho ili u telefonskom razgovoru dođe do prekida linije, zaboravit ćemo i bitan dio ili primatelj neće uzeći bitan dio vaše poruke.

---

<sup>10</sup> Rouse J. M., Rouse S.: „Poslovne komunikacije“, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 40.

<sup>11</sup> Ibidem, str. 45

<sup>12</sup> Ibidem, str. 46.

Špisana komunikacija ima nekoliko prednosti nad usmenom. Ljudi obično više razmišljaju o tome što pišu nego što govore zato što, jednom napisana, komunikacija postaje trajan zapis (primjerice, pismo ili faks). Uglavnom se više utroši vremena za pisanje pisma. Pošiljatelj prvo treba prikupiti organizirati informacije, a zatim nekoliko puta napisati pismo dok ne bude potpuno zadovoljan njime. Primaatelj pak ima više vremena da šprobavi informaciju, a može ju uvijek iznova pročitati kada je god to potrebno pisani oblik uglavnom preuzimaju poruke koje sadrže važne detalje ili za koje je primaatelju potrebno više vremena da ih pročita.<sup>13</sup>

Negativne strane pisanja su oduzimanje vremena, proces pisanja je dugotrajan, diktiranje, pisanje, slanje, dostava i čitanje, oduzimaju više vremena od usmene komunikacije. Pisana komunikacija putem e-mail je mnogo brža ali svejedno sporija od usmene komunikacije. Također, kod pisane komunikacije postoji određeno vrijeme za povratnu informaciju.

ŠNeverbalna komunikacija odnosi se na sva namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi (Hamilton, Parker i Smith, 1982.)<sup>14</sup>

Neverbalnu komunikaciju vidimo kao izraz lica – oči, pogled, geste, odjeća, ton glasa ili cjelokupni vanjski izgled sugovornika. Vid ima veliku ulogu, kad nekoga gledamo primjećujemo sve na toj osobi – stil odijevanja, mimiku, rad rukama, veličinu osobe, boju kose, oči, ton glasa, mimiku lica i druge fizičke detalje. Neverbalna komunikacija često ima veću značajku od izgovorene riječi. Komponente neverbalnih kodova grupiraju se u kategorije prajezik, izrazi lica, govor tijela i pogled.

### 3.2. Zapreke u komunikaciji

Zapreke u komunikaciji mogu se definirati kao sve što sprječava da poruka bude primljena ili shvaćena. Zapreka je sinonim za prepreka. Postoje i tehnološki problemi no za njih možemo reći da ne zaustavljaju komunikaciju već ju privremeno blokiraju.

---

<sup>13</sup> Rouse J. M., Rouse S.: Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 47.

<sup>14</sup> Ibidem

Zapreke su u ve ini slu ajeva ljudskog podrijetla a postoje sociokulturne, psiholo-ke i organizacijske.

Sociokulturne zapreke veflu se za kulturu , jezik kojim se koristima, odje a koju nosimo, hranu koju jedemo u sto vjerujemo te ih prihva amo kao neupitne. Sociokulturni elementi koji mogu postati zapreke su:

- Grupno mi-ljenje - kada grupno pona-anje i mi-ljenje gu-i proces odlu ivanja i veliki je problem u poslovnom svijetu gdje ljudi neprestano rade u skupinama
- Sukobi vrijednosti i uvjerenja - ukorijenjene dru-tvene i kulturne norme vode ljude iako ih nisu ni svjesni. Neuspjeh komunikacije uzrokovan je nepoznavanjem temeljnih vrijednosti i normi
- Stereotipi i etnocentrizam - stereotip je poku-aj predvi anja ovjekovog pona-anja na temelju pripadnosti odre enoj skupini a etnocentri ni ljudi na svoju kulturu gledaju kao na jedinu valjanu
- Jezik i flargon - jezik mofle biti zapreka ako komuniciraju po-iljatelj i primatelj poruke iji se jezici razlikuju. Status i klasne razlike utje u na razli ito kori-tenje jezika a tu je bitan i flargon kao u razli itim profesijama.<sup>15</sup>

Psiholo-ke zapreke se odnose na pojedinca i mentalno, emotivno stanje a mogu biti:

- Filtriranje ó ljudi esto uju i vide samo ono -to flele uti i vidjeti
- Percepcije ó na in na koji promatramo svijet
- Manjkavo pam enje ó pam enje ima vaflnu ulogu u uspje-noj komunikaciji. Dobri komunikatori trebaju vjeffhati pam enje a klju ni elementi su razumijevanje, -irina znanja, aktivno prisje anje, preu enje i asocijacije
- Lo-e slu-anje ósanjarenje, itanje, slu-anje drugog razgovora, problemi uzrokovani vanjskim smetnjama ili nedostatkom zanimanja
- Emotivno uplitanje ó kada je osoba ljuta, flalosna ili upla-ena, njezine komunikacijske sposobnosti mogu biti oslabljene

---

<sup>15</sup> Rouse, J. M., Rouse S.:õPoslovne komunikacijeõ, Masmedia, Zagreb, 2005., str.54.



Organizacijske zapreke odnose se na organizacijsku strukturu, kulturu, model rada i komunikacijske tokove a naj e- e su:

- Preoptere enje informacijama ó danas smo zatrpani informacijama vi-e nego ikada, dolaze nam svim vrstama pisane komunikacije a s razvojem tehnologije informacije se sve vi-e gomilaju te ih je te-ko pratiti
- Konkurencija poruka- koli ina zaprimljenih informacija tijekom dana tjera nas da izabiremo najvafnije i prioritetne. Menadfleri su sve vi-e pod stresom zbog mogu ih propusta vafnih poruka koje mogu ugroziti njihovu u inkovitost
- Iskrivljavanje informacija ó mofle do i kad informacija prolazi kroz vi-e odjela i ljudi prije no -to stigne do odredi-ta. Informacija se mofle pogre-no interpretirati ali se mofle i blokirati njeno primanje
- Filtriranje poruka ó pri proslje ivanju poruka menadfleri jo-jednom pregledaju informaciju te ju filtriraju ili reproduciraju u skra enu verziju te takvu proslje uju
- Kontradiktorne poruke ó komunikacija menadflera koji zagovara politiku šotvorenih vrataõ a zatvara vrata svog ureda pred zaposlenicima, nastaje problem u komunikaciji i vjerodostojnosti
- Komunikacijska klima ó ovisi o stilu menadflmenta ili organizacijskoj klimi koja je relativno slobodna i otvorena za komunikaciju. Organizacije trebaju otvoriti vertikalnu i horizontalnu komunikaciju
- Razlike u statusu ó postoje u slu ajevima kada menadfleri ne slu-aju svoje podre ene a podre eni pridaju veliku pozornost porukama koje -alje menadfler
- Strukturalni problemi - -to je vi-e hijerarhijskih razina kroz koje mora pro i informacija to je potrebno vi-e vremena a i onemogu ava se uspje-na komunikacija

Prevladavanje komunikacijskih zapreka postifle se ako zaposlenici postanu dobri komunikatori a to zahtjeva opaflanje, preciznost, vjerodostojnost, kontrolu i simpati nost.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Rouse, J. M., Rouse S.:õPoslovne komunikacijeõ, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 45-64.

Prevladati komunikacijske zapreke mogu se svladati ako se prilagodimo svijetu primatelja poruke, koristimo povratnom informacijom, komuniciramo licem u lice, potkrijepimo svoju poruku, koristimo se izravnim, jednostavnim jezikom, prilagodimo akciju riječi i, koristimo raznim kanalima komunikacije i ako možemo, smanjimo broj razina kojima prolazi informacija.<sup>17</sup>

### 3.3. Poslovna komunikacija

Poslovne komunikacije su znanstvena disciplina koja proučava pisani sustav komunikacija s motri-šta organizacije i sastava komunikacija, normizacije u izradi komunikacija te primjenu informacijskih tehnologija u poslovanju.<sup>18</sup> Poslovna komunikacija ima više korisnih zadaća: omogućuje uspostavljanje i održavanje poslovnih veza, predstavlja organizaciju, služi kao dokument za knjiženje, dokazno je sredstvo u sporu, sredstvo je ekonomske promidžbe i sredstvo je za analize. Poslovna komunikacija nastoji prenijeti poruku pošiljatelju te nastoji nazad dobiti pozitivnu povratnu informaciju. Da bi došlo do povrata informacija, poruka mora biti kvalitetno izrađena a to se postiže pomoću u izradi plana poslovne komunikacije. Izradom plana dobivamo logičan raspored poruke, sveobuhvatnu obradu poruke, izbjegavanje nesporazuma u primatelja i brže odvijanje poslovanja.<sup>19</sup>

Poslovna komunikacija važan je segment svakog poduzeća odnosno organizacije. Komuniciramo putem svih odjela u organizaciji samo su neki orijentirani na vanjsku komunikaciju poput marketinga i prodaje, promicanja usluga i proizvoda a neki prema unutarnjoj komunikaciji poput odjela ljudskih potencijala i službe za klijente na radu.

Naučiti uspješno komunicirati sa svrhom poboljšanja uspješnosti u poslovanju a naročito u poslovima upravljanja prodajom i zaposlenicima znači poslovni uspjeh koji je prioritet svakog poslovnog čovjeka. U suvremenom svijetu malo se toga ostavlja slučajno a sve više se posvećuje edukaciji. Trajna edukacija i usavršavanje tajna je

---

<sup>17</sup> Armstrong, M.: Kompletna menadžerska znanja, Upravljanje ljudima i sobom, M.E.P.Consult, Zagreb, 2003., str.82-83.

<sup>18</sup> Kliment, A.: Tradicionalne i digitalne poslovne komunikacije, Mikrorad, Zagreb, 2003. str. 5.

<sup>19</sup> Ibidem, str. 17.

uspjeha a poznavanje psihologije i umijeće komunikacije najnoviji su imperativ suvremenog poslovanja. Vrijeme dobrih i vrsnih komunikatora koju su to samo zato jer im je komunikacije urođena je davno iza nas. Došlo je vrijeme da se komunikacija u i kao i svaka druga znanost.<sup>20</sup>

Interna komunikacija odvija se unutar organizacije između odjela, suradnika, između nadređenih i podređenih. Komuniciranje najprije promatramo s formalnog gledišta organiziranosti –to je protok poslovnih informacija. Protok poslovnih informacija putem informacijskog sustava omogućava formalno komuniciranje ali i svaki drugi tip komunikacije za koji je bitno da je planski, bile to obavijesti, mišljenja ili sastanci tima. Formalni način komuniciranja unutar organizacijske strukture odvija se vertikalno i horizontalno a tu je bitno za pojedinca gdje se nalazi unutar formaliziranog sustava komunikacijskih tokova.<sup>21</sup>

#### **4. Komunikacija sa zaposlenicima**

Komunikacija sa zaposlenicima najvažnija je komunikacija u koju se organizacija mora upustiti. Organizacije danas su podložne stalnim promjenama te voditelji na svim razinama imaju potrebu za komunikacijom sa zaposlenicima ali često nisu sigurni kako ju provesti.

Teorija komunikacije s unutarnjom javno – u ili sa zaposlenicima proučava sustav života i rada pojedinca i grupa u kolektivu korporacije (poduzeća) s ciljem motivacija za rad te stvaranje kulture međuljudskih odnosa.<sup>22</sup>

Zaposlenici su pokreta i razvoja organizacije i temeljenik stvaranja slike o poduzeću u ili korporaciji u komuniciranju u obitelji, s prijateljima, susjedima ili na raznim formalnim ili neformalnim sastancima. Oni rade tiho promišljajući da rade u dobrom

---

<sup>20</sup> Vodopija, T. Opća i poslovna komunikacija, Priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju, Biograd, Rijeka, 2006. Str. 53-54.

<sup>21</sup> Tudor, G. i Srića, V.: Menadžeri i pobjednički tim, MEP Consult&CROMAN, Zagreb, 1996. Str. 100.

<sup>22</sup> Kliment A.: Tradicionalne i digitalne poslovne komunikacije, Mikrorad, Zagreb, 2003. str. 229.

poduze u, pa primaju redovito plaću, da su zadovoljni s bonusima i odnosima s nadređenima, da nema diskriminacije i ostale pozitivne stvari.

Zaposlenici moraju biti kontinuirano informirani o rezultatima poslovanja, o uspjesima i teškoćama na tržištu o zalaganju menadžmenta za njih i njihova prava, do kojih dolaze putem službenih glasila u tiskanom obliku ili putem e-maila. U poslovnoj komunikaciji također važnu ulogu imaju i poslovne komunikacije su upućene direktno zaposlenici putem obavijesti, internog poziva ili estetike menadžmenta.

Škorporativni razgovori objašnjavaju vezu između interne komunikacije i poslovnog uspjeha te nude savjete o tome kako organizirati i upravljati procesom kako biste postigli najbolje rezultate.<sup>23</sup>

Cilj dobre komunikacije sa zaposlenicima je priopćavanje pravih stvari na ispravan način. Dobar menadžerski posao je stvaranje okoline u kojoj je komunikacija učinkovita jer komunikacija koja postoji sama po sebi rijetko postiće mjerljive i važne rezultate.

ŠU istraživanju iz 2002. godine koje je provelo Društvo za upravljanje ljudskim resursima (SHRM) zaključuje se slijedeće: Škompanije koje su dospjele na naslovnice zbog finansijskih nedjela mogle bi baciti dugotrajnu i prijete u sjenu sumnje na poštovanje djelatnika od strane korporativne Amerike. U doba kada je nepovjerenje javnosti prema velikom biznisu na vrhuncu, organizacije bi trebale cijeniti i prepoznati veliku vrijednost u svojim djelatnicima. Mnogi se oslanjaju na komunikaciju s djelatnicima i misle kako će utjecati na unutrašnju percepciju ugleda i vjerodostojnosti organizacije. Time se nadaju podići i moral djelatnika, produktivnost, učinkovitost i zadržavanje zaposlenika. Djeluje li? Profesionalci iz područja ljudskih resursa i djelatnici širom SAD-a misle da djeluje.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Holtz, S.: Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i praktične interne komunikacije, MIMS, Sarajevo, 2007. str. VII.

<sup>24</sup> Holtz S.: Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i praktične interne komunikacije, MIMS, Sarajevo, 2007. str. 4.

<sup>24</sup> Ibidem, str.5.

Organizacije ulažu mnogo novca u komunikacije poput oglašavanja u marketingu za proizvode i usluge, stvaraju brand, ulažu u odnose s ulagačima, bankama, u odnose s vlastima ali sve te aktivnosti pripadaju odnosima s javnošću a tu se zaboravlja komunikacija s zaposlenicima. Bilo koja vrsta komunikacije neće uroditi plodom ako zaposlenici ne razumiju i ne slažu se s porukama koje organizacija šalje te se ne ponašaju sukladno s njima a za to postoje dva razloga:

1. Zaposlenici predstavljaju odraz kompanije prema sveukupnim i raznolikim kupcima
2. Zaposlenici izvršavaju poslovni plan koji je u sferi svih vrsta komunikacije usmjerenih prema ostalim publikama.

Uspjeh organizacije ovisi o radnicima. Zaposlenici predstavljaju organizaciju pred vanjskim svijetom kao image organizacije, kvalitetnim radom zadovoljavaju klijente i ne daju otkaze kako bi našli bolje radno mjesto.

Rad na strategiji vezanoj za komunikaciju sa zaposlenicima relativno je novi fenomen kao i upravljanje ljudskim potencijalima. Cilj komunikacije sa zaposlenicima je utjecaj. Dobra komunikacija neće donijeti bolji profit organizaciji koja ima loš proizvod ali će podići i organizaciju koja ima dobar proizvod. Organizacija mora priopćiti svojim zaposlenicima što je njena misija, vizija, iznijeti strategiju i planove rada i otkloniti od zaposlenika te će tada radnici osjetiti da su zaista dio te organizacije i raditi će kao tim.

#### **4.1. Vrste komunikacije sa zaposlenicima**

Komunikaciju sa zaposlenicima možemo podijeliti u četiri kategorije:

- Komunikacija koju zahtjeva zakon
- Komunikacija odjela ljudskih potencijala
- Poslovna komunikacija
- Neformalna komunikacija

Komunikacija koju zahtjeva zakon u ve ini slu ajeva odra uje odjel za ljudske potencijale. To mogu biti odre eni ugovori, pravilnici, statuti, upozorenja, prijave i upozorenja. U organizacijama ponekad postoje itavi nizovi pravilnika odluka, kodeksa ili statuta koji nikada nisu ni pro itani od strane zaposlenika ali je potrebno da ih organizacija po zakonu ima. Ako zaposleniku i treba koji podatak vezan za njegova prava, najprije e kontaktirati odjel ljudskih potencijala i nastojati –to brfle dobiti informaciju a ako je nufno za njegovo ostvarenje prava, pro itati e pisano pravilo.

Komunikacija odjela ljudskih potencijala je svaka komunikacija upu ena prema zaposleniku pojedincu. Mofle biti vezana za povlastice, naknade, komunikaciju o karijeri ili o dru–tvenim aktivnostima ali ponekad i svaki razgovor koji zahtjeva sudjelovanje odjela ljudskih potencijala.

Poslovnu komunikaciju sa zaposlenicima tako er e u ve ini organizacija obavljati odjel ljudskih potencijala. Uprava organizacije bi trebala postaviti to ne ciljeve komunikacije tako da komuniciranje sa zaposlenicima ne bude smo tro–ak organizacije ve da bude i strate–ki povezan s poslovnim ciljevima i na kraju da kao takav utje e na rad zaposlenika. Uprava treba postaviti unutra–nju komunikaciju i odlu iti ho e li biti na vi–im ili niifim razinama a pri tome mora biti svjesna da e utjecati i na kvalitetu rada, proizvoda i na kraju zadovoljenja kupca.

Komunikacija o poslovanju obuhva a izvje–tavanje zaposlenika o poslovnim vijestima, povezivanje zaposlenika s trffi–tem u kojem radi, kupcima, potro–a ima, trendovima i konkurencijom. Osigurava stjecanje znanja zaposlenicima od drugih zaposlenika, upoznaje zaposlenike s ciljevima organizacije, strategijama i o ekivanja od zaposlenika te daje pomo radnicima da shvate svoju ulogu u postizanju uspjeha organizacije.<sup>25</sup>

Neformalna komunikacija nema svrhu promicanja planova i ciljeva organizacije ali se svakodnevno doga a u organizacijama. Jednostavna je i spontana te se ponekad neformalnom komunikacijom prenesu bolje informacije o poslovanju nego formalnom komunikacijom. U organizacijama rade ljudi a oni me usobno razgovaraju i to ne

---

<sup>25</sup> Holtz, S.: Korporativni razgovori: vodi za provedbu u inkovite i prakti ne interne komunikacije, MIMS, Sarajevo,2007. str. 45.

možete zaustaviti niti je potrebno ali možete utjecati na razgovore. Kada ljudi nemaju informacije koje su njima bitne sami donose zaključke i međusobno ih komentiraju pa je tu bitno da ljudi imaju te informacije o pitanjima koji se njih tiču i to iz izvora kojima mogu vjerovati.

## 5. Interna komunikacija menadžmenta ljudskih potencijala

Poduzeće nije ni biološka majka ni biološka maternica zaposlenih koja bi im poklanjala gotov genetski program uspješnog ponašanja. Poduzeće je socijalna maternica u kojoj se singenetskim putem, tj. unutar međusobnih odnosa, komunikacije i prilagođavanja zajedno stiču i uspješno i zadovoljavaju ponašanje. Prema tome, ljudski potencijal i resursi poduzeća nisu nešto izvana dobiveno i naslijeđeno, nego unutar poduzeća aktivnim međusobnim odnosima, komunikacijom i prilagođavanjem steno, razvijano, održavano, naučeno i usvojeno.<sup>26</sup>

Razvoj i održavanje ponašanja zaposlenika unutar organizacije ovisi o interpersonalnoj komunikaciji, vertikalno, hijerarhijski nadređeni i podređeni, i horizontalno, suradnici međusobno.

Važno je uspostaviti i kodeks ponašanja u poduzeću u koji sadrži pravila interne komunikacije. Da bi kodeks bio efikasan mora biti poznat svakom zaposleniku, treba ga se pridržavati i vodstvo organizacije, treba obrađivati konkretne i specifične situacije s kojima se susreće organizacija, treba biti podržan sustavom nagrada i kazni za one koji ga trebaju primjenjivati, treba podržavati i učvrstiti etičke norme i stvoriti mehanizme potpore i provjere etičkih pravila.<sup>27</sup>

Komunikacija je proces dijeljenja informacija i može se reći da bez nje menadžment ne postoji. Komunikacijski proces predstavlja planiranje, organiziranje, brige o ljudskim resursima, vođenje i kontrolinga. Suvremeni menadžer kroz najvažniju

---

<sup>26</sup> Brajčević, P., Menadžerska komunikologija, Razgovor, problemi i konflikti u poduzeću, DRIP, Varaždin, 1993, str. 5.

<sup>27</sup> Vodopija, T. Uspješno organiziranje i vođenje, Vodi do uspjeha u organiziranju, vođenju i komunikaciji, Biograd, Rijeka, 2006. Str. 31.

aktivnost u gospodarstvu usmjerava, koordinira, razvija suradnju, timski rad, partnerstvo sa zaposlenima radi ostvarenja cilja na odre enom zadatku. U organizacijama postoji odre ena organizacijska piramida koja se sastoji od tri dominiraju e razine: menadflment prve, srednje i najvi-e razine. Komunikacija se odraflava kroz prijenos informacija od po-iljatelja ka primatelju, a nuflna je za interno funkcioniranje jer integrira upravlja ke funkcije. Komunikacijske vje-tine jedne su od osnovnih vje-tina menadflera. Interna menadflerska komunikacija je zbir raznih komunikativnih procesa. Pretjerana umreflenost ima dvojako zna enje, npr. tehnolo-ka umreflenost i umreflenost ljudi svakako utje u na komunikaciju u procesu menadflmenta. Jedino se kroz sustav upravljanja s ljudskim resursima mo fle kontrolirati komunikacijski proces i oblikovati ga. Dobre tehnike organizacijskog pona-anja donijeti e menadfleru uspjeh u poslovanju i upravljanju. Uspje-no izvr-avanje funkcija menadflmenta rezultat je uspje-ne komunikacije.<sup>28</sup>

## 5.1. Unutarnje oglašavanje

Unutarnje oglašavanje slobodnih radnih mjesta jedan je od naj e-ih i naju inkovitijih na ina pronalaska zaposlenika odnosno popunjavanja slobodnih radnih mjesta ili transfera i promocije radnih mjesta.

Menadfleri ljudskih potencijala objavljuju oglase preko oglasne plo e, putem e-maila ili biltena u organizaciji. Interni oglasi se obi no objavljuju prije vanjskih oglasa te ako se nitko ne javi ili ne zadovolji uvjete objavljenog oglasa, objavljuje se vanjski oglas.

Na menadflerima je da puste informaciju o slobodnom radnom mjestu kao i to da oglas mora imati jasno precizirane uvjete i postupak prijave, kriterije izbora i druge vafne informacije koje osiguravaju konkretno i kvalitetno provo enje cijelog postupka i osiguraju zapo-ljavanje najboljih zaposlenika.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Komunikacija u procesu menadflmenta: <http://hrcak.srce.hr/76463>, 03.01.2017. u 16:00

<sup>29</sup> Bahtijarevi ó Týber, F.: (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.298/299



Odjel ljudskih potencijala je važan zbog izvora znanja i informacija o zaposlenicima, posebice onima koji neposredno vode odjele. Informacije se odnose na praćenje radne uspješnosti, poticanje usavršavanja, razvoju karijere, individualne i grupne razgovore sa zaposlenicima.

U procesu internog oglašavanja njihova zadaća je sljedeća:

- Informirati zaposlenike o mogućnostima koje se javljaju i organizacijskim potrebama, o novim radnim mjestima i poslovima
- Informirati voditelje odjela o uspješnosti i mogućnostima zaposlenika koji su već zaposleni te davati preporuke za njih
- Promidžba zaposlenika, otkrivanje njihovih potencijala i talenata

Kod unutarnjeg oglašavanja radnih mjesta važan je dobro razrađen sustav informiranja i planiranja te evidencije o zaposlenicima, njihovih potencijala i interesa za napredovanjem. Slobodna radna mjesta zahtijevaju analizu i pretraživanje informacijskog sustava ljudskih potencijala i pronalazak onih koji su sposobni za traženo radno mjesto.

## **5.2. Komunikacija o povlasticama, naknadama i karijeri**

Mnoge organizacije ugovaraju za svoje zaposlenike određene povlastice koje mogu biti vanjske ili unutarnje. Vanjske bi bile neka vrsta popusta na kupovinu u trgovinama, povoljni krediti u bankama, liječnički pregledi u privatnim ustanovama ili unutarnje povlastice, popust pri kupnji proizvoda koje proizvodi organizacija ili korištenje usluga organizacije, korištenje službenog automobila u privatne svrhe, računalna ili mobilnog telefona.

Zaposlenicima koji stupaju u radni odnos u organizaciju odjel ljudskih potencijala mora objasniti sve vezano za primanja zaposlenika, što je osnovna plaća, što naknada ili povlastica na plaću. Ponekad zbog neznanja zaposlenik odustaje od rada u

organizaciji jer mu drugi nude ve u pla u ali ne i naknade te se esto osje aju iskori-teni, transparentnost je vrlo bitna u razgovoru i detaljno obja-njenje pojedinih stavki. Naknade pla e se odnose na prijevoz, naknadu za bolovanje, ro enje djeteta, smrt kao i sve ostalo -to organizacija propi-e u Pravilniku o pla ama i naknadama pla e te Pravilniku o radu.

Zaposlenicima na visokim pozicijama od kojih neposredno ovisi profit organizacije mogu ugovoriti i odre eni bonus koji dobivaju ostvarivanjem strate-kog cilja organizacije.

Odjel ljudskih potencijala vr-i i komunikaciju o karijeri, -to mofle biti objavljeno i na intranetu. Pra enjem zaposlenika od njegovog zapo-ljavanja, tijeka rada, dodatnim usavr-avanjem i napredovanjem potrebno je voditi u posebnim dosjeima za zaposlenike. Motivirani zaposlenici trafe jo- edukacija za stjecanje odre enih vje-tina i daljnje napredovanje -to im dalje financira organizacija.

### **5.3. Ispitivanje zadovoljstva zaposlenika**

Ispitivanje zadovoljstva zaposlenika vr-i se pomo u anonimnih anketa u pravilu jednom godi-nje. Odjel ljudskih potencijala sastavlja anketu uz pomo ostalih menadflera iz drugih odjela i uz odobrenje uprave a sve u svrhu dobivanja informacija od zaposlenika s ciljem pobolj-anja radnih uvjeta u organizaciji. Nekada se ispitivanje zadovoljstva zaposlenika vr-ilo pisanim putem, slanjem obrasca u zatvorenoj kuverti i tako se slalo nazad na obra ivanje u upravu -to je bilo skupo i oduzimalo je mnogo vremena.

Danas se ispitivanje zadovoljstva zaposlenika vr-i elektronskim putem i vrlo je brzo obra eno. Cilj ispitivanje je pobolj-anje uvjeta rada no mnoge organizacije dobivene informacije ne iskoriste na najbolji na in ve zanemare dobivene rezultate.

esto postavljena pitanja u anketama su:

1. Znete li -to se od vas o ekuje na radnom mjestu?

2. Imate li sve materijale i opremu kako biste ispravno obavljali svoj posao?
3. Imate li priliku na poslu svakoga dana raditi ono u čemu ste najbolji?
4. Jeste li u posljednjih sedam dana dobili priznanje ili pohvalu za dobro odrađeni posao?
5. Je li vaš nadređeni, ili nekome na poslu, stalo do vas kao osobe?
6. Postoji li na radnom mjestu netko tko ohrabruje vaš razvoj?
7. Uzima li se na poslu vašem liječenju u obzir?
8. Imate li zbog misije vaše tvrtke osjećaj da je vaš posao važan?
9. Jesu li vaši suradnici predani i obavljaju li svoj posao kvalitetno?
10. Imate li na poslu najboljeg prijatelja?
11. Je li netko na poslu, u posljednjih 6 mjeseci, s vama razgovarao o vašem napredovanju i razvoju?
12. Jeste li, u posljednjih godinu dana, na poslu imali priliku za napredak i razvoj?<sup>30</sup>

## 5.5. Razgovor o uspješnosti

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti jedan je od najvažnijih segmenata u razvoju karijere. Menadžeri ljudskih potencijala moraju strukturirati fazu odlučivanja o izvorima informacija za utvrđivanje radne uspješnosti i postupku ocjenjivanja. Praćenje uspješnosti je kontinuirani proces prikupljanja informacija o ponašanju i radu pojedinog zaposlenika. U odjelu ljudskih potencijala nalaze se dosjei za svakog zaposlenika te u njima kronološki praćenje uspješnosti zaposlenika od zaposlenja.

---

<sup>30</sup> 12 pitanja za mjerenje zadovoljstva i zalaganja zaposlenika:  
<https://www.moj-posao.net/Savjet/70577/12-pitanja-za-mjerenje-zadovoljstva-i-zalaganja-zaposlenika/48/>,  
03.01.2017. godine u 16:10.

Štenci informacija na temelju kojih se ocjenjuje uspješnost određenju samu prirodu ocjene i procesa kojim se do nje dolazi. Podaci se mogu dobiti na različite načine: opažanjem, utvrđivanjem značajnih postignuća i problema odnosno kritičnih slučajeva, razgovora s drugim ljudima i osobom koja se procjenjuje, postupkom prosudbe odnosno procjenjivanja relevantnih oblika ponašanja koji bitno određuju radnu uspješnost i njezine kriterije, iz objektivnih podataka o kvaliteti i kvantiteti rada, ostvarivanja postavljenih ciljeva, pridržavanja rokova i sl.<sup>31</sup>

Podaci i načini procjenjivanja mogu biti objektivni i prosudbeni ili subjektivni. Objektivni se odnose na mjerljiva sredstva rada kao što su količina, kvaliteta, vrijeme i troškovi. Također se vežu za prirodu posla ali i strategiju i politiku organizacije koja određuje kriterije radne uspješnosti. Uspješnost visokog menadžmenta treba se povezivati s uspješnošću same organizacije. Većina organizacija uspješnost povezuje sa zadovoljstvom kupaca što na kraju rezultira profitom organizacije.

Kada se skupe potrebne informacije o radnoj uspješnosti slijedi razgovor o uspješnosti (appraisal intervju), on je sastavni i nezaobilazni dio cijelog procesa ocjenjivanja uspješnosti i tu ključnu ulogu imaju menadžeri.

Sustav praćenja i ocjenjivanja uspješnosti složen je i zahtjevan zadatak za menadžere ali i funkciju ljudskih potencijala kroz slijedeće korake:

- Potrebno je utvrditi zahtjeve radne uspješnosti, utvrditi koje se kompetencije i postignuća vrednovati
- Izabrati odgovarajuću metodu procjene, izabire ju organizacija ovisno o poslovima kojim se bavi i kojoj se metodi mogu najbolje prilagoditi
- Potrebno je obrazovati i obučiti menadžere, pripremiti ih da budu objektivni i daju točno procjene
- Raspraviti metode sa zaposlenicima prije razgovora o uspješnosti i objasniti koja je metoda upotrijebljena

---

<sup>31</sup> Bahtijarević i Štiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.512

- Obaviti procjenu uspješnosti prema postavljenim standardima. Procjenjuje se individualna uspješnost
- Raspraviti ocjenu sa zaposlenikom, uti zaposlenika o slaganjima i neslaganjima. Menadžer prvo iznosi pozitivno a nakon toga negativno
- Odrediti budu e radne ciljeve ó kritični aspekt ocjene uspješnosti jest postavljanje ciljeva<sup>32</sup>

Kod vo enja razgovora bitno je izbjegniti pet uobi ajenih pogre-aka kod intervjuiranja:

- Propust u pripremi za intervju
- Neuspjeh u uspostavi dobrog uzajamnog odnosa
- Propust u slu-anju propust u ne dono-enju ocjene prije nego su predo eni svi dokazi
- Propust u objektivnosti<sup>33</sup>

### 5.5.1. Važnost razgovora o uspješnosti

Razgovor sa zaposlenicima obavlja svaki menadžer organizacijske jedinice ali u suradnji sa menadžerom ljudskih potencijala. Tu ljudski potencijali imaju ulogu potpore ali time i kontrole subjektivnosti pri ocjenjivanju. Najvažnija funkcija pra enja i ocjenjivanja uspješnosti je njeno pobolj-anje i razvoj zaposlenika. Razgovor o uspješnosti je proces suradnje menadžera i zaposlenika usmjeren na postizanje zajedni kog cilja i u njemu važnu ulogu imaju obadvije strane.

Najvažniji i zavr-ni proces je davanje informacije o uspješnosti i postavljanje cilja razvoja zaposlenika putem uobi ajenog razgovora.

šPovratna informacija o uspješnosti u obavljanju poslova smatra se jednim od najvažnijih initelja za poticanje i ja anje razvoja zaposlenih i pobolj-anje individualne uspješnosti. Pri tome analiza i ocjena uspješnosti u prethodnom razdoblju

<sup>32</sup> Bahtijarevi ó Tyber, F.: (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.516

<sup>33</sup> Alexander Hamilton Institute: Uspješno intervjuiranje u poduze u, Kako uspješno voditi razgovor s podre enim, Potecon, 1999. Str. 49-50.

te rasprava o tome služe samo za utvrđivanje problema koje treba otkloniti razvojem ciljeva i plan aktivnosti usmjerenih razvoju zaposlenog.<sup>34</sup>

Vrlo je važno da zaposlenik ne stekne negativan dojam o procjenama uspjeha te da se ne uplaši za svoje radno mjesto ako ima negativnih ili slabijih ocjena. Zaposlenici moraju shvatiti da procjene radne uspjeha vode njihovom poboljšanju rada i planu postavljanja ciljeva i aktivnosti za buduće razdoblje.

### 5.5.2. Pristup načinu vođenja razgovora

Vođenje razgovora vrlo je stresan radni zadatak posebno ako ima nezadovoljavajućih vijesti za zaposlenika. Iako se i dobra namjera mora šupakirati u celofan, te tako iznijeti zaposleniku. Menadžer mora imati točnu strukturu razgovora da ne bi došlo do negativnog efekta prema zaposleniku a time i pogoršanja samog rada. Menadžeri se sve više educiraju da postanu treneri i savjetnici a ne da imaju ulogu samo čefa ili procjenitelja rada.

Postoje tri pravila pristupa i stila vođenja razgovora o uspjeha s različitim ciljevima i konačnim rezultatima:

- prvi je reći i prodati (tell and sell). Ovdje je komunikacija jednosmjerna i procjenitelj sam priča dok zaposlenik samo sluša. Karakteristično za autokratski stil vođenja. Takav stil izaziva obranu i probleme u prihvaćanju i provođenju aktivnosti.
- Drugi stil je reći i slušati. Ovdje procjenitelj iznosi procjenu uspjeha, snage, prednosti te nedostatke i slabosti ali postoji dvosmjerna komunikacija, te radnik može reći svoje komentare. Ovdje procjenitelj ima glavnu riječ a zaposlenik može sudjelovati.

---

<sup>34</sup> Bahtijarević i Štiber, F.: (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.544

- Treći pristup je rješavanje problema. Procjenitelj i zaposlenik zajedno pregledavaju rezultate i konzultiraju se što napraviti dalje. Naglasak se daje na tome što uiniti u budućnosti a ne na bivše rezultate.

Svakako da je treći pristup rješavanja problema poželjan u organizacijama i da dovodi do željenih rezultata. S takvim pristupom menadžeri i radnici mogu otvoreno razmjenjivati ideje i osjećaje, menadžer može zaposlenika ohrabriti i dati mu podršku, zajedno mogu doći do rješavanja problema, postavljanja specifičnih ciljeva. Opušten i prijateljski stil vođenja razgovora najčešće dovodi do uspješnih rezultata, pravednosti i zajednički se mogu dogovoriti aktivnosti.<sup>35</sup>

## 5.6. Povratna informacija o radu

Školski komunikacijski feedback je povratna informacija o sebi i svojoj komunikaciji, o drugom i njegovoj komunikaciji, te o nama i nama o njemu u usobnoj komunikaciji, koju, kao sugovornici, dajemo tijekom međusobnog komuniciranja.<sup>36</sup>

Feedback je davanje informacije ljudima o tome kako dobro rade. Povratna informacija o radu i uspješnosti je jedna od potencijalno najkorisnijih vrsta informacije koja se može dobiti, ako je kritična za poboljšanje rasta i razvoja, i ne mora uvijek biti loša. Nedostatak informacija o tome kako zaposlenik kradi frustrira i negativno utječe na rad i radnu uspješnost. Povratnu informaciju dajemo da bi motivirali zaposlenike, omogućili im profesionalni razvoj, poboljšali organizacijska odnosa i standarde, uspostavili otvoren odnos i međusobno povjerenje, pružili podršku i pomoć, educirali zaposlenika i osvijestili ih da znaju da se rad prati i cijeni.

Pruflanje informacija može biti pozitivno i negativno, formalno i neformalno. Formalno se uvijek veže za radnu uspješnost a mogu se davati i nekoliko puta godišnje. Cilj je da povratne informacije postanu trajni oblik komuniciranja menadžera i njegovih suradnika. Tu menadžeri moraju biti spretni i educirani prvenstveno kada

<sup>35</sup> Bahtijarević i Štiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.548

<sup>36</sup> Brajčević, P.: Menadžerska komunikologija, Razgovor, problemi i konflikti u poduzeću, DRIP, Varafdin, 1993, str. 78.

daju negativan feedback a u funkciji povećanja motivacije i ispravljanje pogrešaka zaposlenika.<sup>37</sup>

Komunikacijski feedback unutar poduzeća s lošim oblikom komunikacijskog feedbacka daje se i kafile bez riječi, tj. neverbalnim putem, govorom tijela. Kada nam nešto smeta, ne govorimo to osobi već pokazujemo izrazom lica, drflanjem tijela, gestama ali to ne govorimo. U poduzeću ima s boljom komunikacijom suradnicima dajemo feedback riječi ima.

## 5.7. Organizacijska kultura

*ŠOrganizacijska kultura je onaj segment organizacije koji zaposlenima šalje „singnale“ o tome što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje i što se u konkretnoj organizaciji cijeni i vrednuje“.*<sup>38</sup>

ŠZnanstvenici su tvrdili da bi se planovi organizacije i radnih mjesta trebali temeljiti na strogim znanstvenim principima. Primjerice, vjerovali su da će se produktivnost povećati pojačala li se osvjetljenje na radnim mjestima i da to se i desilo. Prepostavili su da će se produktivnost smanjiti kada se smanji osvjetljenje, no ona se, za udo, ponovno povećala. Naime, radnici su povećali proizvodnju onda kad su smatrali da uprava brine za njihovu dobrobit. Pomoću antropologa osporeni su mnogi principi znanstvenog menadžmenta jer je otkriveno da su organizacije prije svega društveni sustavi koje je nemoguće regulirati isključivo znanstvenim principima.<sup>39</sup>

Organizacijska kultura odnosi se na određene skupine ljudi koji dijele ista mišljenja o svojoj skupini, njenom okruženju i nove zaposlenike podučava o prihvaćenim normama, vrijednostima organizacije i temeljima –to ima važan utjecaj na komunikaciju u organizaciji, a to sve spada u odjel ljudskih potencijala.

---

<sup>37</sup> Bahtijarević i Tiber, F.: (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.704,705,706

<sup>38</sup> Bahtijarević i Tiber, F.: (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.706

<sup>39</sup> Rouse, J. M.; Rouse, S.: Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 78.



Organizacijska kultura dovodi razumijevanju komunikacije u organizaciji a uprava mora unutar organizacije pokušati strukturno koordinirati aktivnostima skupina koje se međusobno ne razumiju i koje imaju različita gledišta.

## 5.8. Intranet u službi ljudskih potencijala i poslovnog komuniciranja

Intranet je Internet ograničen na upotrebu unutar same organizacije i prilagođen da se njime koriste samo zaposlenici. Intranet se vodi u suradnji s odjelom informatike, marketinga i odjela ljudskih potencijala ali mogu i dugi odjeli sudjelovati –to ovisi o politici organizacije i radnim zadacima pojedinih odjela.

Intranet je snažno sredstvo komunikacije, brzo je i jeftinije od pisanog no ne može zadovoljiti svu potrebu za komunikacijom. Intranet može sadržavati mnogo informacija koje mogu biti dugo dostupne i brzo se pronalaze ali negativna strana je –to nemaju svi zaposlenici na svom radnom mjestu pristup raunalu i internetu. Intranet nije nametnuto sredstvo komunikacije da ga svi moraju koristiti a može mu biti i ograničen pristup na određene kategorije zaposlenika, za razliku od e-maila koji zaposlenik mora pročitati ili bi bar trebao, jer je upućen direktno na njegovu adresu.

Odjel ljudskih potencijala organizira dostupnost pravilnika i priručnika bitnih za zaposlenike kako bi ih zaposlenici mogli vidjeti i u svakom trenutku do i do željenih informacija. Objavljuje unutarnje oglase, poziva na domjenke ili poziva na pomo kolegama ako su zapali u neku tešku životnu situaciju.

Intranet je idealno mjesto i za oglašavanje priznanja koje su dobili zaposlenici kao –to su zaposlenik mjeseca ili šprodavača mjeseca tako da svi radnici mogu vidjeti koji su kolege nedavno dobili priznanja za svoj rad, –to djeluje motivirajuće.

## 6. Istraživanje uloge ljudskih potencijala u internoj komunikaciji

### 6.1. Predmet istraživanja

Ljudi i razvoj ljudskih potencijala jedan su od najvažnijih segmenata u organizaciji. Razvojem kompetencija zaposlenika razvija se i organizacija. Danas se suvremene organizacije vraćaju na princip rada koji je vladao prije digitalizacije proizvodnje i uvođenjem strojeva a smanjenjem radne snage te se sve više vraćaju ljudima kao glavnim pokretačima svake organizacije i obavljanja radnih zadataka.

Odjelima ljudskih potencijala upravljaju menadžeri ljudskih potencijala koji su zadnjih godina priznati kao i ostali menadžeri organizacija te stoje uz resurse financija, proizvodnje i prodaje na organizacijama i organizacijskim strukturama.

U menadžment ljudskih potencijala integrirana su područja zakona o radu, medicine rada i zaštite na radu, organizacije rada, ekonomije, ekonomije obrazovanja radnika, opće psihologije i sociologije psihologije, filozofije, demografije a u zadnje vrijeme prije svih nabrojanih kao najvažniju bi stavili i komunikologiju.

Iako su ljudi kao segment poslovanja najprirodniji i mnogi bi rekli da je uvijek lakše upravljati lakše nego strojem ili modernom tehnologijom, bavljenje ljudima je jedan od najtežih i najzahtjevnijih funkcija u menadžmentu a od presudne važnosti je komunikacija.

Komunikacija u organizacijama propisana je kodeksima ponašanja ili pravilnicima u kojima su sadržane organizacijske strukture koje vode i komunikacijskim strukturama, vertikalnim i horizontalnim pravcima komunikacije. Zatim, u njima mogu biti propisana i pravila komunikacije kao jezik organizacije, kako komunicirati s vanjskim sudionicima, kupcima, potrošačima i interna komunikacija između radnika istog ranga te podređenima ili nadređenima.

## 6.2. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja na temu uloge ljudskih potencijala u internoj komunikaciji organizacije, bi bio, utvrditi koliki je utjecaj odjela ljudskih potencijala na zaposlenike koji rade u organizaciji, te koliko se zaista zaposlenici mogu osloniti na odjel koji je njima neposredno bliski u odnosu na upravu organizacije i dobivanje informacija.

## 6.3. Istraživačka pitanja

- Utvrditi razina zadovoljstva internom komunikacijom u poduzeću
- Utvrditi razina zadovoljstva radnim mjestom
- Utvrditi razina zadovoljstva protokom informacija od uprave prema zaposlenicima vezano za rad organizacije
- Utvrditi razina komunikacije zaposlenika i odjela ljudskih potencijala s mjestom rada u centrali odnosno decentralizirani zaposlenici po ostalim lokacijama
- Utvrditi postoji li razlika zadovoljstva internom komunikacijom zaposlenika s obzirom na radni vijek u organizaciji i godine života
- Utvrditi postoji li razlika zadovoljstva internom komunikacijom s obzirom na obrazovanje i radno mjesto zaposlenika

## 6.4. Hipoteze istraživanja

- Zaposlenici su zadovoljni internom komunikacijom i protokom informacija u organizaciji
- Zaposlenici dužeg radnog vijeka u organizaciji se lakše obrađuju odjelu ljudskih potencijala i lakše komuniciraju
- Organizacija ima dobro riješen sustav kodeksa i pravilnika iz kojih je vidljiva struktura interne komunikacije

- Obrazovaniji zaposlenici su zadovoljniji internom komunikacijom, radom odjela ljudskih potencijala te radom u organizaciji.
- Zaposlenici koji su dulje u poduze u zadovoljniji su internom komunikacijom, radom odjela ljudskih potencijala te radom u organizaciji.
- Zaposlenici su zadovoljni svojim radnim mjestom

## 6.7. Metoda istraživanja

Istraživanje je kvantitativno-kvalitativno i bitno je provedeno putem anonimne ankete on-line na uzorku od 94 zaposlenika u poduze u *Prima commerce d.o.o.* i *Prima namještaj d.o.o.* na području cijele Hrvatske. Anketa se provodi u mrežni salona namještaja, ukupno 52 salona, u 4 proizvodnje namještaja u gradovima Bjelovar, Uruševac, Nova Gradiška i Garešnica te u sjedištu dvaju poduzeća u sluffbama podrške u Bjelovaru i Zagrebu.

Anketni upitnik se sastoji od osamnaest pitanja zatvorenog tipa. Anketni upitnik izradila je autorica ovog rada prema postavljenim ciljevima i zadacima istraživanja, a poznaju i problematiku poslovanja u navedenom poduze u budu i je i sama njezin zaposlenik u ljudskim potencijalima.

U samom upitniku navedeno je 18 zatvorenih pitanja:

- Sociodemografska
- Pitanja koja se odnose na radno mjesto
- Pitanja koja se odnose na internu komunikaciju u organizaciji
- Procjenu zadovoljstva internom komunikacijom
- Procjenu rada odjela ljudskih potencijala

Istraživanje se provrelo tijekom siječnja 2017. godine.

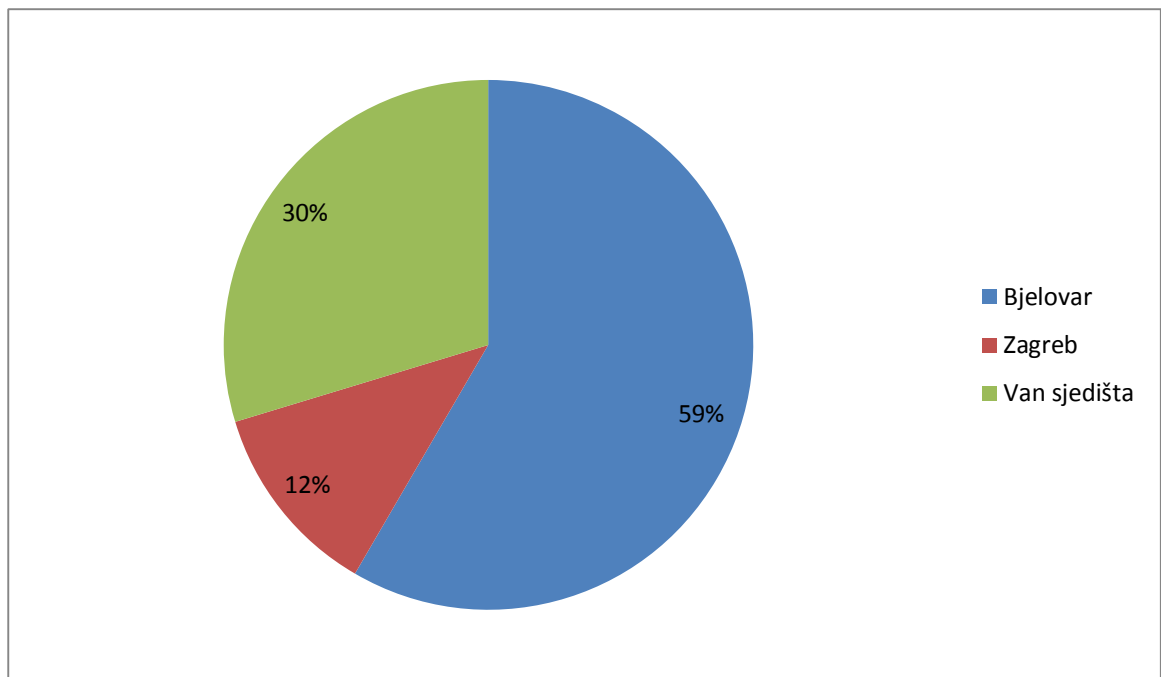


## 7. Analiza rezultata istraživanja

### 7.1. Socio-demografska analiza uzorka ispitanika

1. prvo pitanje na koje se očekivao odgovor zaposlenika jest određivanje mjesta u kojem zaposlenik radi, budući da radna organizacija i djelatnici su bili ispitanici ovog istraživanja rade u nekoliko gradova.

Odaberite mjesto rada:



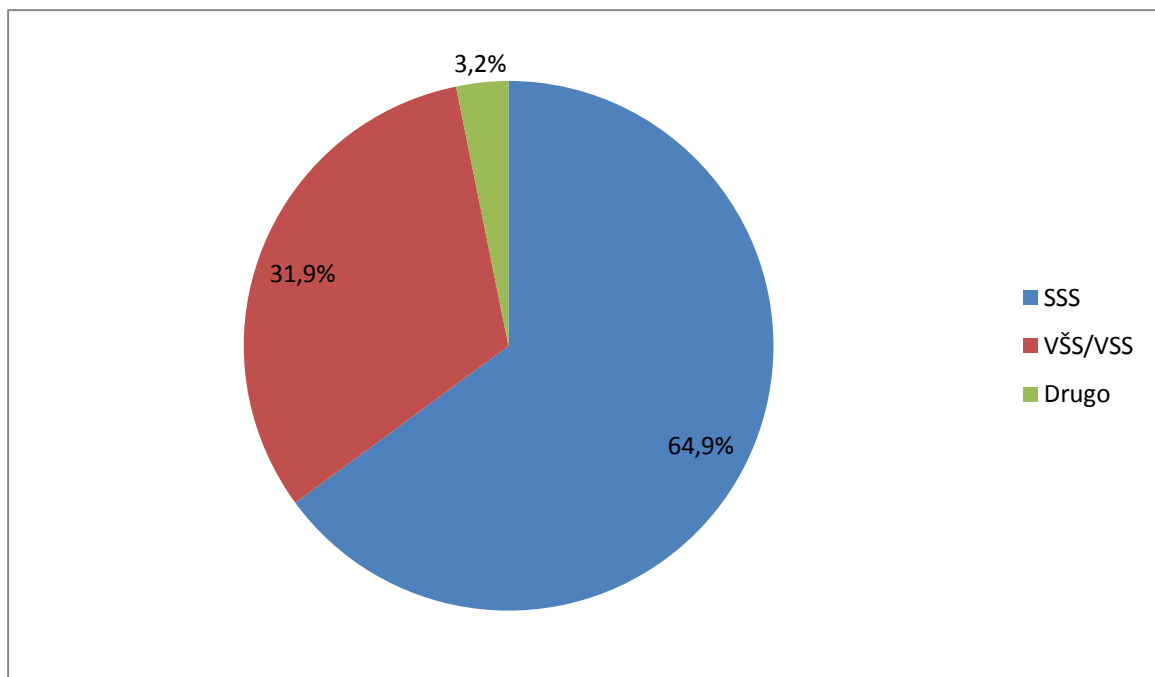
Slika 4. Određivanje mjesta gdje su zaposleni ispitanici istraživanja

Najzastupljenija skupina ispitanika su ispitanici iz Bjelovara gdje je sjedište poduzeća sa 59%, zatim ispitanici van mjesta sjedišta sa 30%, koji su i udaljeni od odjela ljudskih potencijala te 12% ispitanika s područja Zagreba, gdje imaju neposredno kontakt s odjelom ljudskih potencijala.

## 7.2. Analiza uzoraka ispitanika koja se odnose na radno mjesto

Sadrži tri pitanja koja se odnose na strukturu obrazovanja, duljinu rada u organizaciji te podatak radi li zaposlenik na radnom mjestu koje mu je obećano na razgovoru za posao.

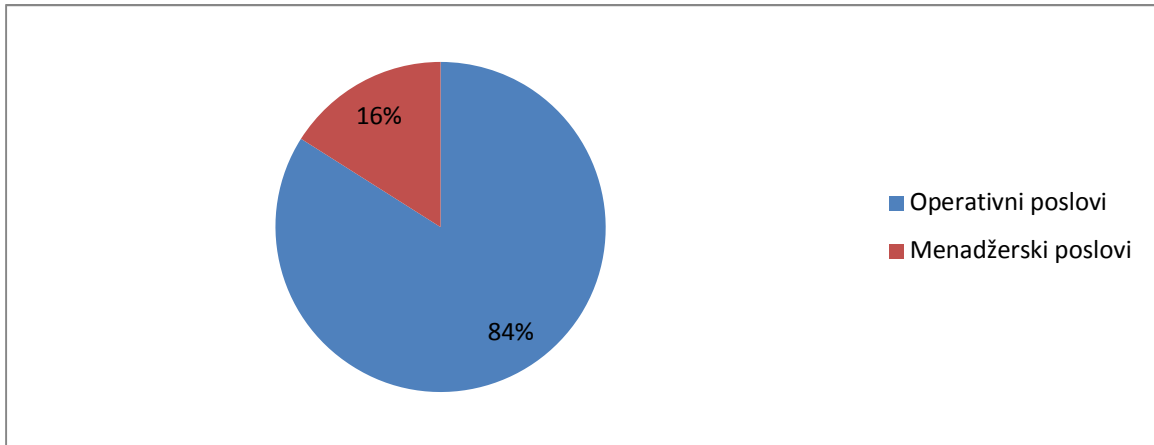
2. Odaberite stupanj stručnog obrazovanja:



Slika 5. Stupanj obrazovanja ispitanika

Najzastupljenija skupina su ispitanici sa srednjom stručnom spremom 64,9%, višom i visoku stručnu spremu ima 31,9% ispitanika, te nišom stručnom spremom 3,2% .

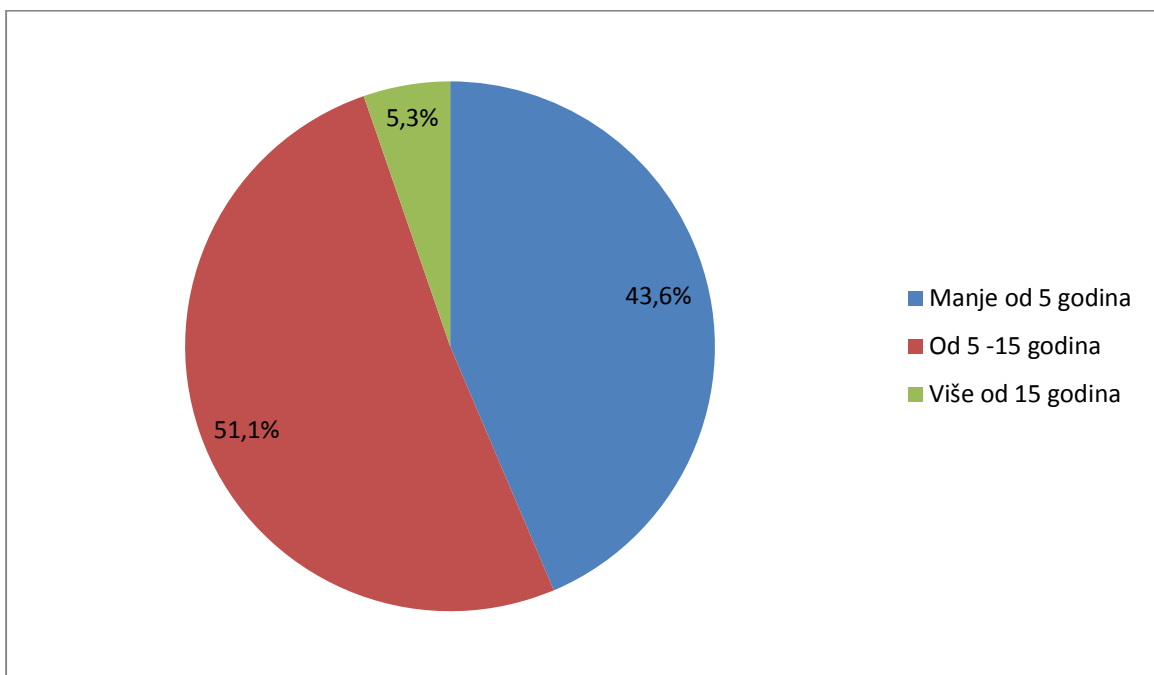
3. Odaberite razinu Vašeg radnog mjesta po strukturi organizacije:



Slika 6. Struktura radnih mjesta ispitanika istraživanija

Po strukturi radnog mjesta možemo vidjeti da je ispitano 84% ispitanika koji rade na operativnim poslovima i 16% ispitanika na menadžerskim pozicijama. Ovdje možemo zaključiti da su ispitanici ravnomjerno ispunjavali anketu obzirom na radna mjesta, jer je u menadžmentu zaposleno oko 15% zaposlenika a ostali su na operativnim poslovima.

4. Koliko dugo radite u organizaciji?

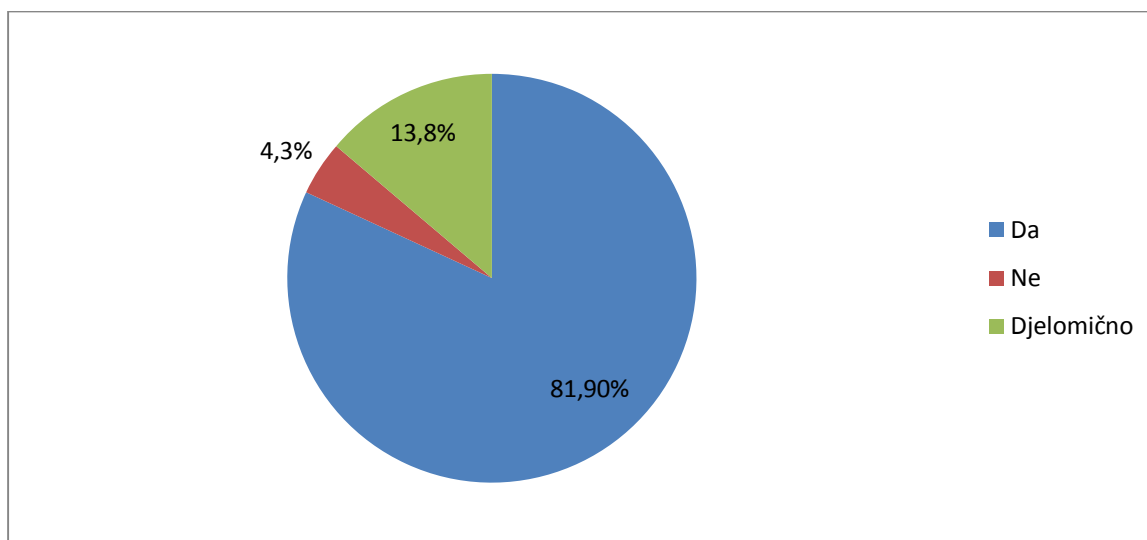


Slika 7. Duljina radnog stafla ispitanika



U organizaciji Prime 51,1% ispitanih zaposlenika zaposleno je od 5 do 15 godina, manje od 5 godina rada 43,6% a vi-e od 15 godina u Primi radi 5,3% ispitanih zaposlenika. Može se zaključiti da mali broj zaposlenika radi vi-e od 15 godina iako poduzeće postoji od 1995. godine.

#### 5. Radite li na radnom mjestu koje Vam je obećano na razgovoru za posao?



Slika 8. Ostvarenje obećanja s intervjuja u svezi s radnim mjestom

Na razgovoru za radno mjesto tijekom zapošljavanja izabiru se kandidati za određeno radno mjesto no ponekad se sami opis radnog mjesta na kraju razlikuje od objavljenog oglasa. Na radnom mjestu za koje su se birali kandidati i zapošljavali radi 81,9% ispitanika, 13,8% ispitanika radi djelomično a 4,3% ispitanika ne radi na radnom mjestu koje im je obećano na razgovoru za zapošljavanje.

### 7.3. Analiza uzoraka ispitanika koja se odnose na internu komunikaciju, zadovoljstvo internom komunikacijom i radom odjela ljudskih potencijala

Sadrži trinaest pitanja koja kombiniraju internu komunikaciju te zadovoljstvo internom komunikacijom i rad ljudskih potencijala. Kako je tema diplomskog rada uloga ljudskih potencijala u internoj komunikaciji, pitanja se kombiniraju da bi se došlo do traženih odgovora na postavljena pitanja i analizu.

6. Iskazivanje stupnja slaganja s nizom tvrdnji koje reflektiraju zadovoljstvo zaposlenika - ispitanika uporabom Lickertove ljestvice.

	Pitanje	ocjena 1	ocjena 2	ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5
1.	<i>Koliko ste zadovoljni svojim poslom?</i>		<b>1%</b>	17%	<b>55,3%</b>	26,6%
2.	<i>Jeste li zadovoljni ostvarenjem svojih prava na radnom mjestu?</i>		3,2%	18,8%	<b>56%</b>	22%
3.	<i>Jeste li zadovoljni svojim primanjima u odnosu na opis posla koji radite?</i>	<b>3,2 %</b>	11%	31,3%	<b>41,5%</b>	13%
4.	<i>Jeste li zadovoljni s dostupnošću odjela ljudskih potencijala?</i>		2,1%	23,4%	<b>46,8%</b>	27,7%
5.	<i>Koliko Vam je važna komunikacija s kolegama na radnom mjestu?</i>			2,1%	27,6%	<b>70,3%</b>
6.	<i>Koliko Vam je važna komunikacija s nadređenim na radnom mjestu?</i>			3,2%	34%	<b>62,80%</b>

Tablica 1. Stupnjevi zadovoljstva radnim mjestom, komunikacijom i međuljudskim odnosima

Svojim radnim mjestom zadovoljno je 55,3% ispitanika, 26,6% ispitanika izrazito je zadovoljno, niti zadovoljno niti nezadovoljno je 17% ispitanika a nezadovoljno je samo 1% ispitanika.

Ostvarenjem svojih prava na radnom zadovoljno je 56% ispitanika a samo 3,2% ispitanika je nezadovoljno ostvarivanjem prava. Izrazito zadovoljno je 22% ispitanika a niti zadovoljno niti nezadovoljno je 18,8% ispitanika.

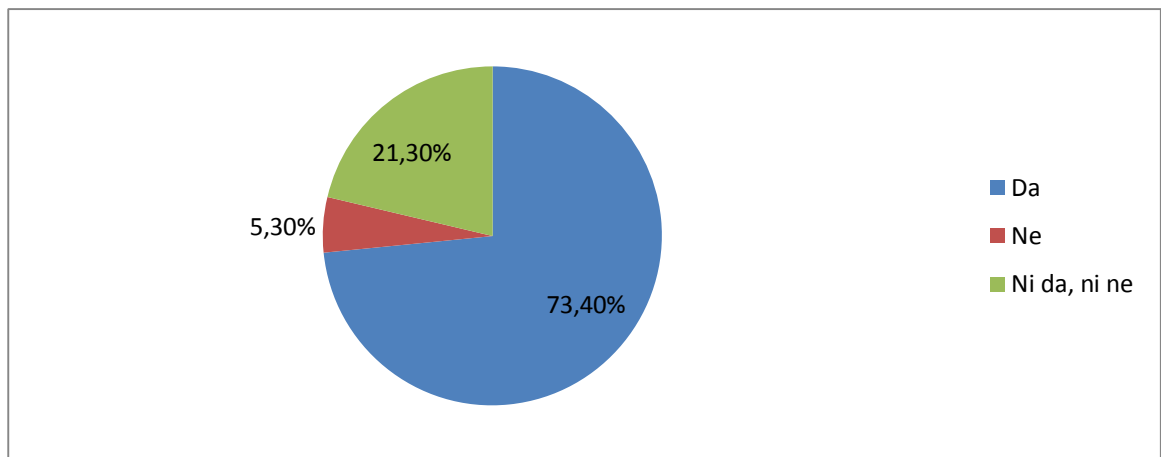
Što se tiče primanja u odnosu na opis posla koji rade 41,5% ispitanika je zadovoljno a izrazito nezadovoljno je 3,2% ispitanika –to je vrlo dobar rezultat obzirom da se radi o drvenoj industriji i relativno manjim primanjima u odnosu na druge djelatnosti.

Dostupnost odjela ljudskih potencijala ocijenjen je na sljedeći način: izrazito je zadovoljno 27,7% ispitanika, zadovoljno 46,8% ispitanika, niti zadovoljno niti nezadovoljno 23,4% te nezadovoljno 2,1%. Tu možemo reći da ima još dosta prostora za rad na internoj komunikaciji odjela ljudskih potencijala.

Važnosti komunikacije s kolegama na radnom mjestu izrazito važna je za 70,3% ispitanika, važna je 27,6% ispitanika, neodlučnih je 2,1% ispitanika. Ovdje možemo doći do zaključka da je komunikacija ispitanicima važnija od ostalih kategorija zadovoljstva na radnom mjestu.

Nakon navedenog i komunikacija s nadređenima dobila je veliku važnost među ispitanicima pa tako 62,8% ispitanika smatra komunikaciju s nadređenima izrazito važnom, 34% važnom te 3,2% ispitanika je neodlučno.

#### 7. Zna li –to je misija, a –to vizija organizacije u kojoj radite?

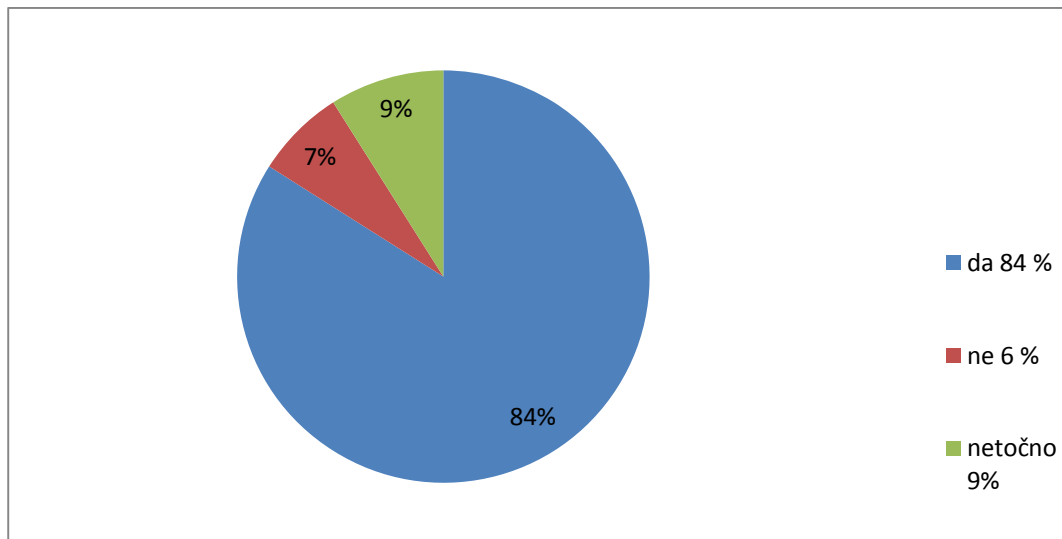


Slika 9. Misija i vizija organizacije

Što je misija i vizija organizacije zna 73,4% ispitanika, ne zna 5,3% ispitanika a 21,3% ispitanika niti zna niti ne zna –to je misija i vizija organizacije. Vrlo je bitno da

zaposlenici organizacije znaju misiju i viziju poduze a kao vodilju i cilj organizacije jer time dobiva smisao i njihov posao te radni zadaci.

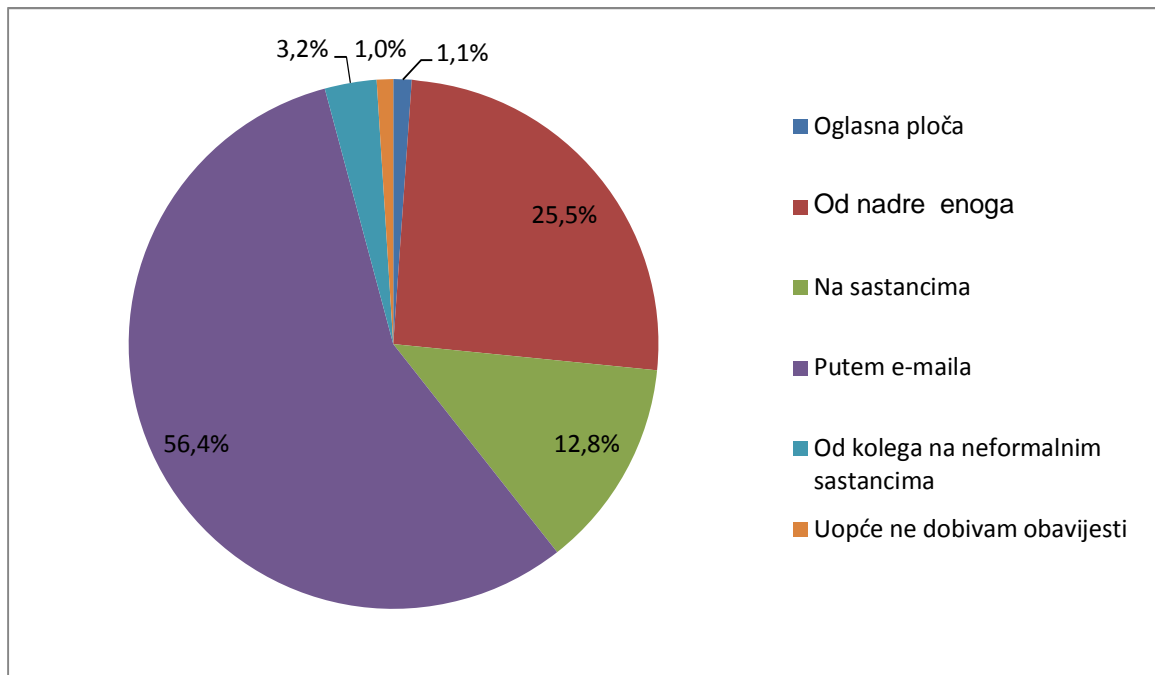
8. Zna li gdje Vam je dostupan Kodeks pona–anja i Pravilnik o komunikaciji u organizaciji?



Slika 10. Kodeks pona–anja i Pravilnik o komunikaciji

Saznanje o dostupno– u Kodeksa pona–anja i Pravilnika o komunikacije ima 84% ispitanika, 9% ispitanika je neto no odgovorilo, 7% ispitanika je dalo odgovor da ne zna gdje se nalazi Kodeks i Pravilnik. Edukacija vezana za dokumentaciju, njihov sadržaj te lokacije na kojima se nalaze održava se svakih dvije do tri godine te je 84% pozitivnih odgovora prigodan rezultat s obzirom na fluktuaciju i zapo–ljavanje novih radnika na novootvorenim radnim mjestima.

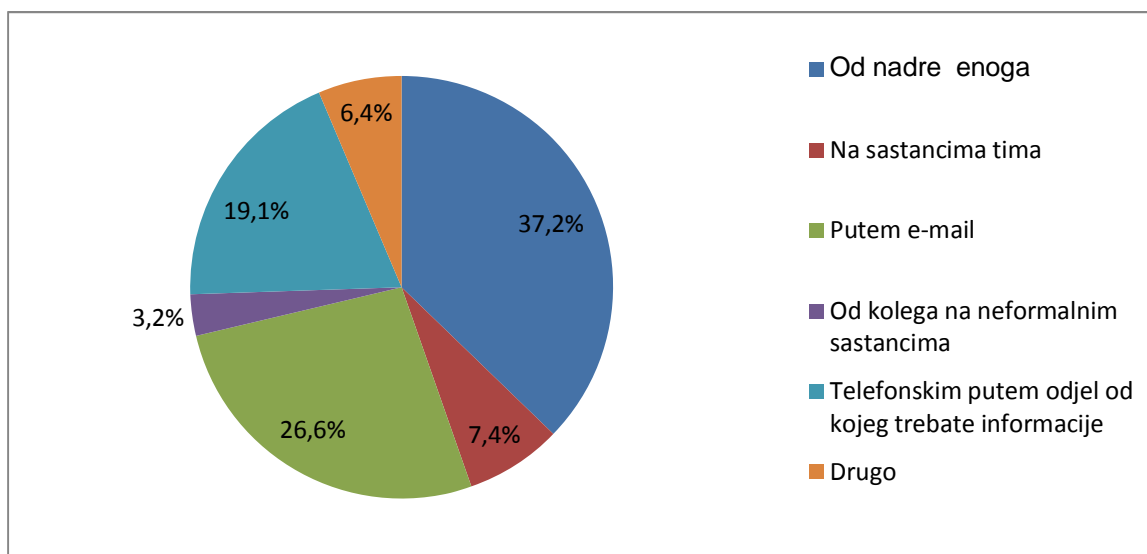
## 9. Kojim putem dobivate obavijesti u organizaciji?



Slika 11. Dobivanje obavijesti u organizaciji

Ispitanici su većinom odgovorili da putem e-maila dobivaju obavijesti o organizaciji sa 56,4%, 25,5% je odgovorilo da dobivaju informacije od nadre enoga, 12,8% na sastancima, na neformalnim sastancima 3,2% ispitanika, a 1,1% ispitanika su odgovorili da informacije uopće ne dobivaju kao i da dobivaju putem oglasne ploče. Obavijesti o organizaciji najčešće se dobivaju putem e-maila, no tko nema dostupnost e-mail u organizaciji jer radi na takvom radnom mjestu, obavijest bi svakako trebao dobiti putem oglasne ploče ili mjesečnom/tjednom sastanku tima.

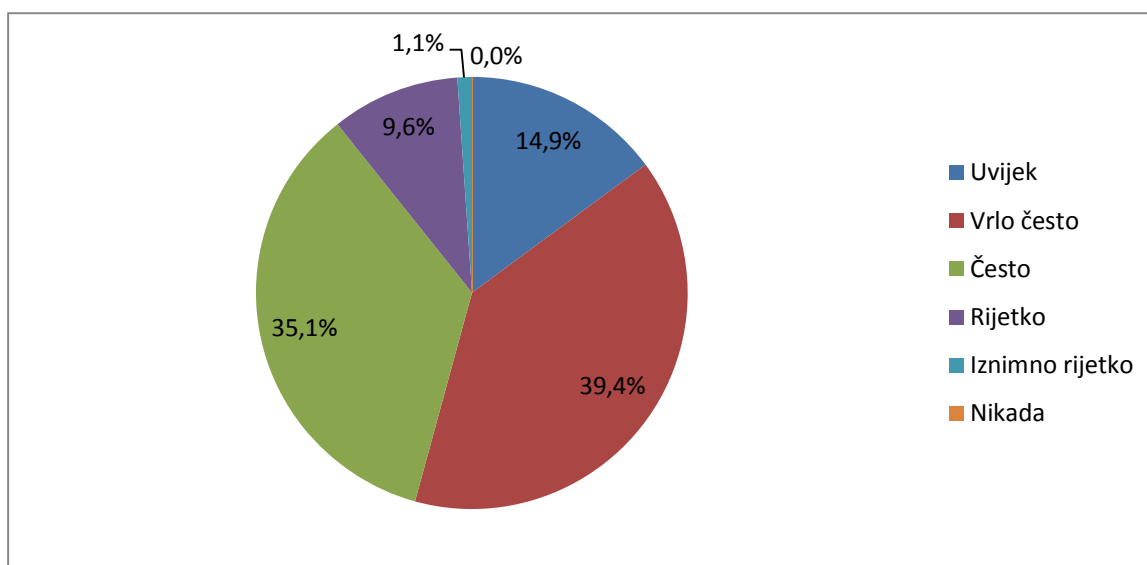
## 10. Kojim putem Vi tražite potrebne informacije?



Slika 12. Putevi dobivanja informacija za posao

Ispitanici potrebne informacije najviše traže od nadređenoga 37,2%, putem e-maila 26,6%, telefonskim putem odjela od kojeg trebaju informaciju 19,1%, na sastancima tima 7,4%, neformalnim sastancima 3,2% te drugim putem 6,4%. Ovdje vidimo koliko zaposlenici prate Pravilnik o komunikaciji te hijerarhiju u komunikaciji. Iako 19,1% zaposlenih svojevrijedno telefonskim putem zovu odjel od kojeg trebaju informaciju.

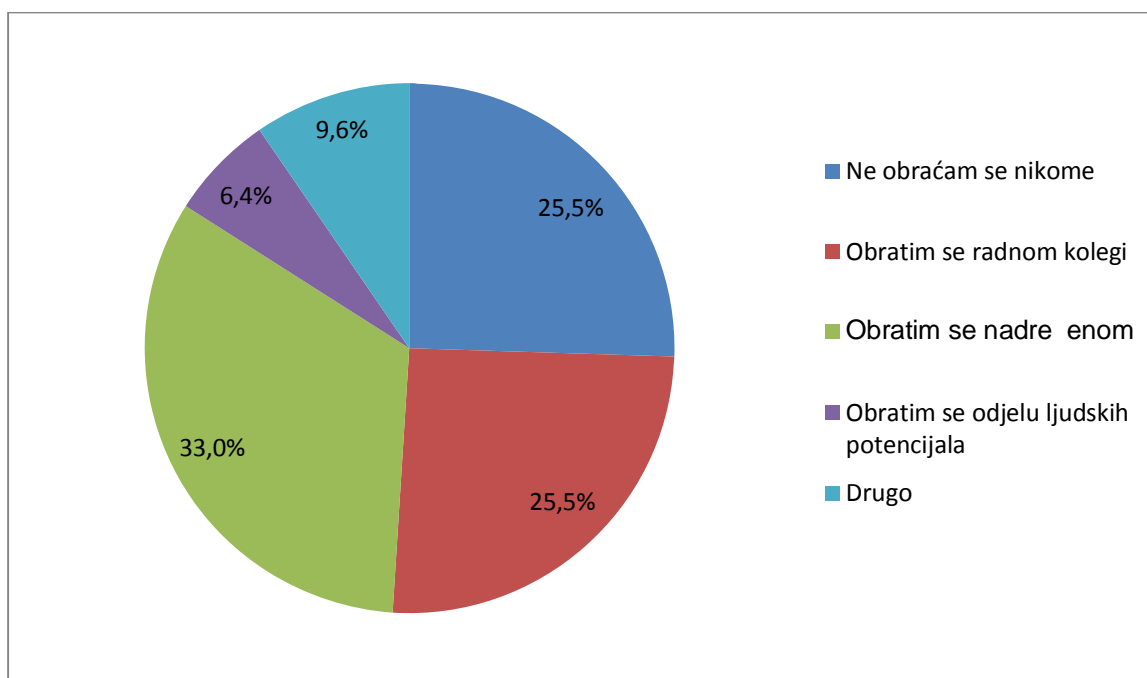
## 11. Dobivate li potrebne informacije pravovremeno?



Slika 13. Pravovremene informacije

Ispitanici su ocijenili da vrlo često dobivaju pravovremeno informacije sa 39,4%, često sa 31,1%, uvijek sa 14,9%, rijetko sa 9,6% te iznimno rijetko sa 1,1%. Na odgovor šnikadaō nema niti jednog odgovora. Pravovremenost dobivanja informacija vrlo je bitna za izvršavanje radnih zadataka te je 9,6% za pravovremenost zabrinjavajuća činjenica. Obzirom na navedeni rezultat možemo reći da je ovdje interna komunikacija između nadređenih i podređenih ključan problem kao i prijenos informacije. Možemo se zapitati odražuju li nadređeni tjedne sastanke tima i šalju li potrebne informacije e-mailom te dijele li zaprimljene informacije iz uprave prema svom timu.

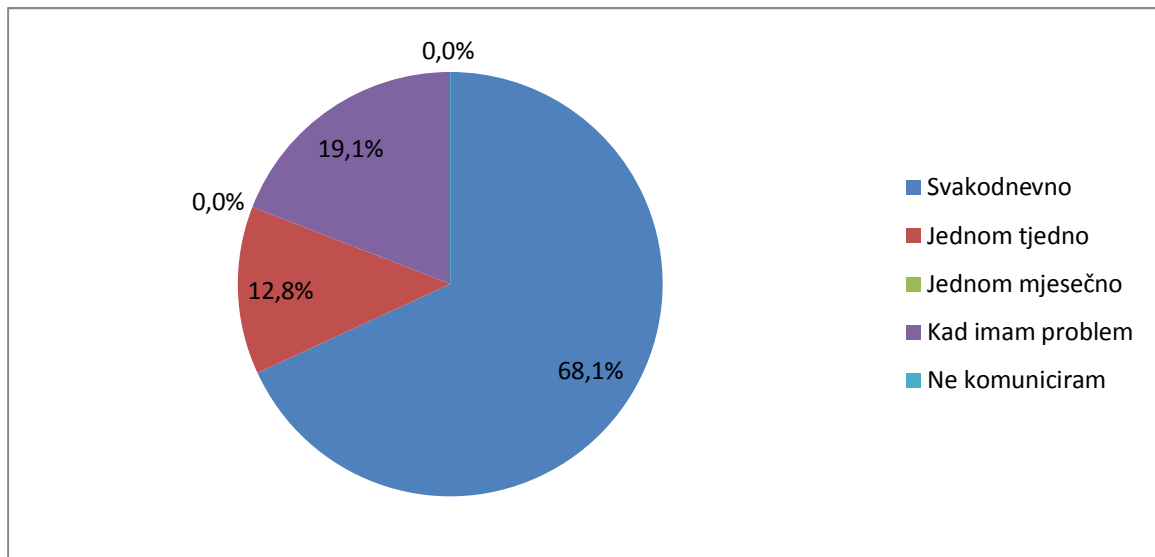
12. Kome se najčešće obrađate ako imate problem s neposredno nadređenim (svojim šefom)?



Slika 14. Komunikacija o problemima s nadređenim

Zaposlenici u Primi koji su ispitani u ovoj anketi najčešće se za probleme s neposredno nadređenim obrađuju samom nadređenom sa 33%, radnom kolegi ili nikome sa istih 25,5%, odjelu ljudskih potencijala 6,4% te drugo 9,6%. Ovdje moramo naglasiti da bi ispravno bio obrađivanje odjelu ljudskih potencijala a ne nadređenom s kojim i imate problem. Za rezultat 6,4% obrađivanja odjelu ljudskih potencijala možemo reći da je loše.

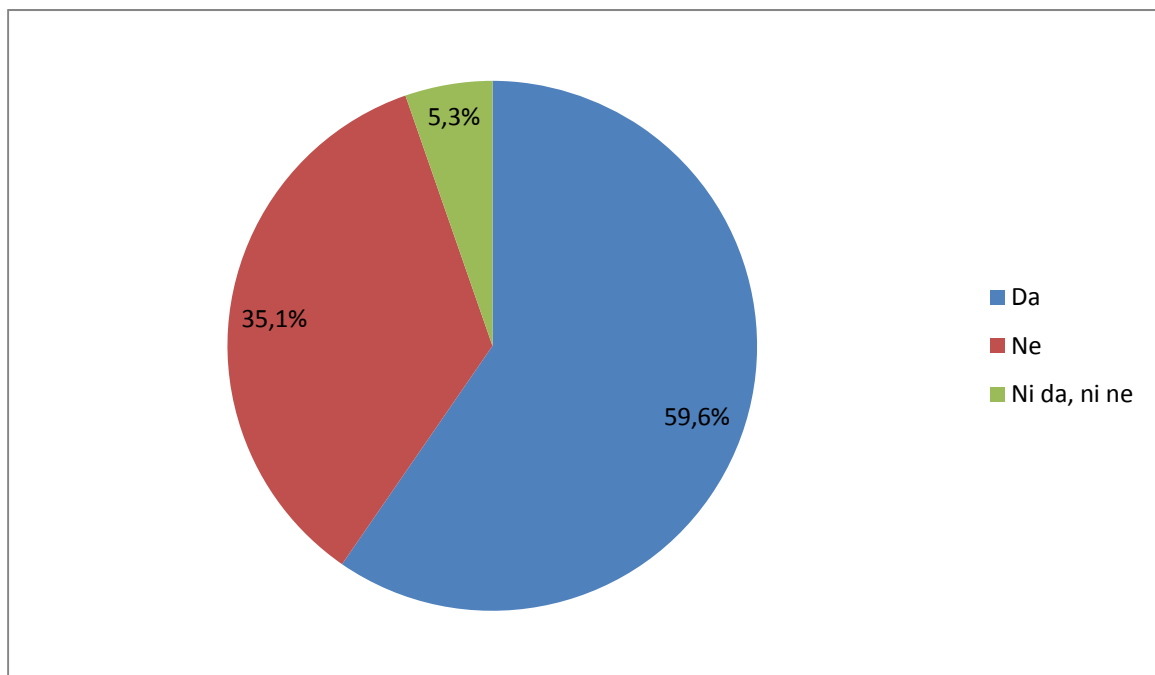
### 13. Kako i koliko često komunicirate s nadređenim?



Slika 15. Način i učestalost komunikacije s nadređenim

Ispitanika koji svakodnevno komuniciraju s nadređenim ima 68,1 %, kad ima problem 19,1 % i jednom tjedno 12,8 %.

### 14. Jeste li u zadnjih šest mjeseci dana dobili priznanje ili pohvalu (usmenu ili pismenu) za dobro odrađen posao?



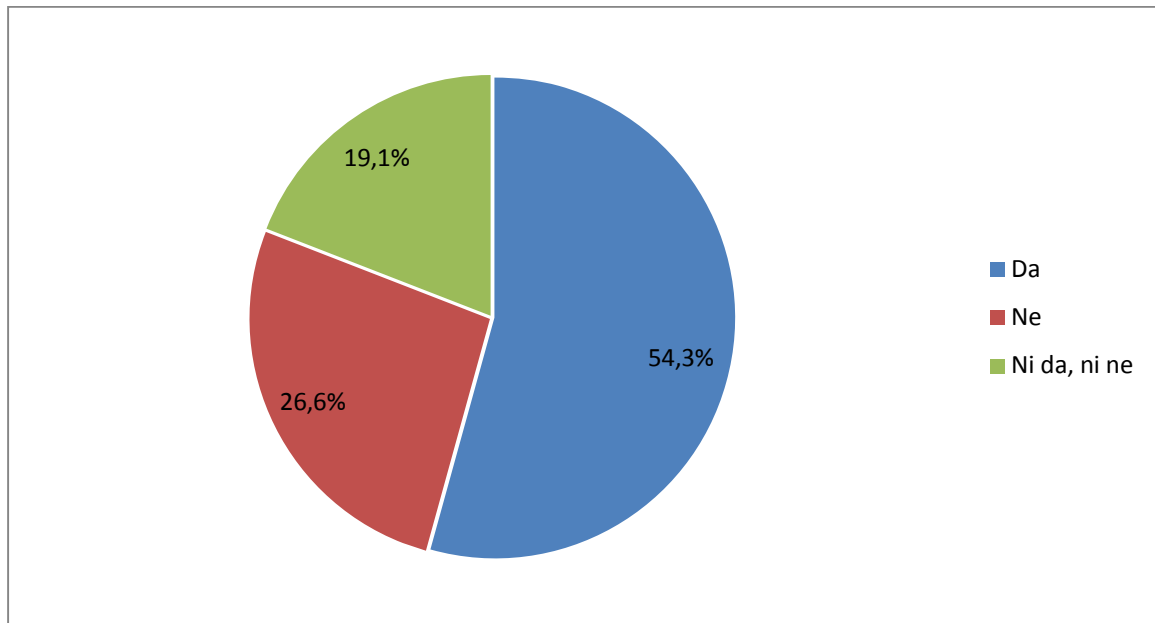
Slika 16. Priznanja i pohvale za odrađen posao

Ispitanika koji su u zadnjih šest mjeseci dobili pohvalu ima 59,6%, ispitanika koji nisu dobili pohvalu ima 35,1% a ostalih koji su odgovorili šabi da, ni neō ima 5,3%. U



organizaciji se godi-nje jedanput vr-e edukacije vezane za motiviranje radnika te je rezultat 35,1% koji nisu dobili pohvalu odraz da edukacije nisu uspje-no odra ene ili ozbiljno shva ene.

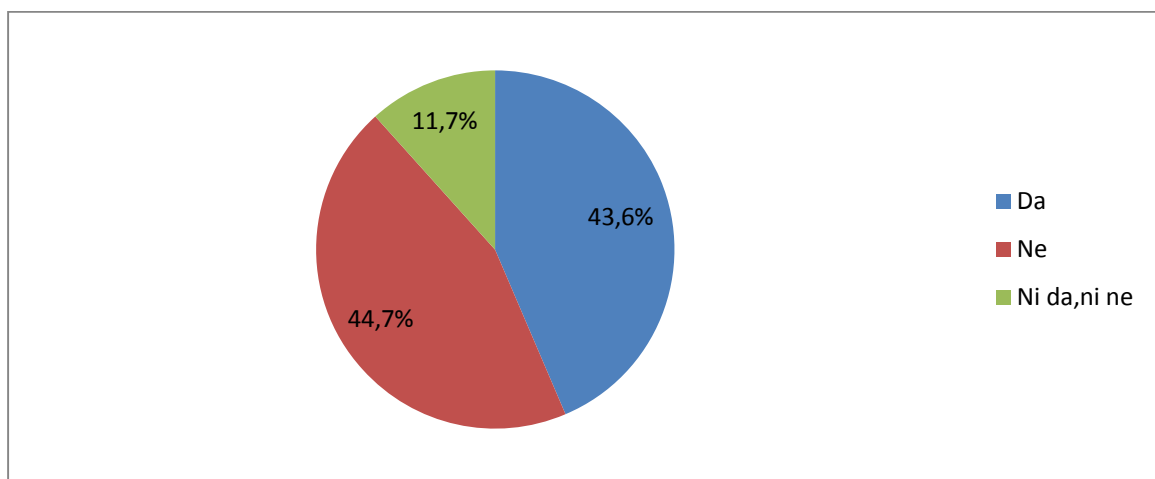
15. Postoji li netko na Va-em radnom mjestu tko ohrabruje Va-razvoj, motivira Vas?



Slika 17. Ohrabrenje razvoja i motivacije

Ve ina ispitanika od 54,3% ima osobu koja ga ohrabruje za razvoj i motivira, njih 26,6% nitko ne ohrabruje te 19,1% niti da, niti ne.

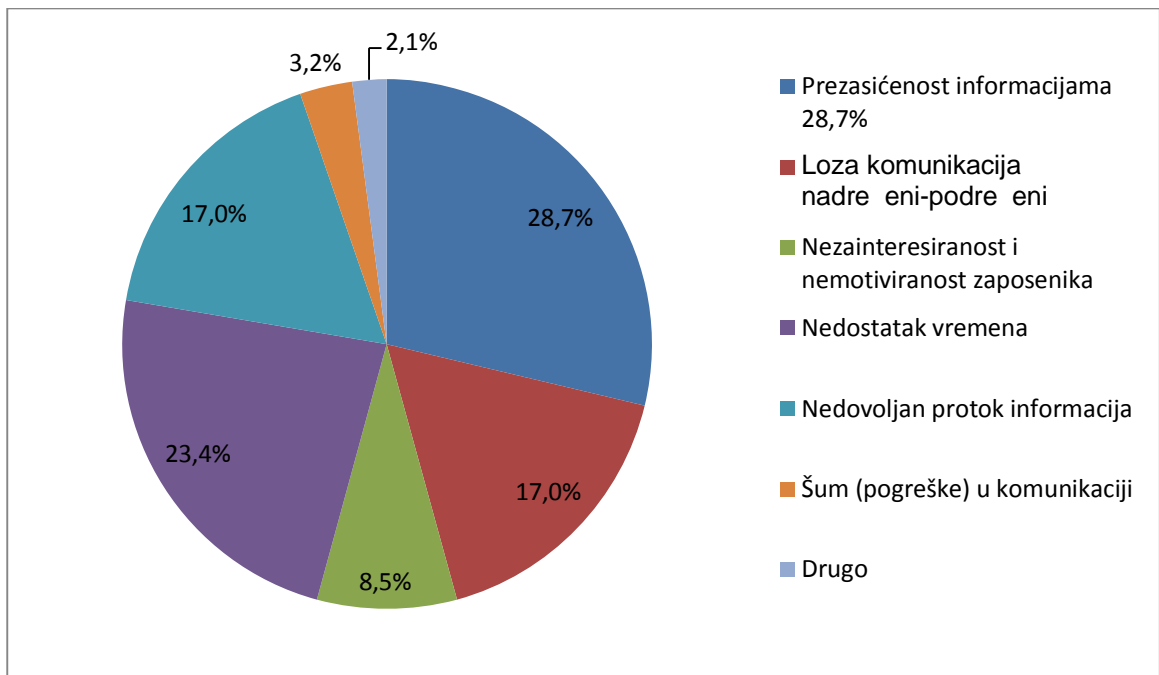
16. Je li neko u zadnjih godinu dana razgovarao s Vama o Va-em napredovanju i razvoju?



Slika 18. Razgovor o napredovanju i razvoju

Razgovor o napredovanju i razvoju karijere jedan je od ključnih poslova odjelâ ljudskih potencijala na što su ispitanici odgovorili podjednako. 44,7% ispitanika je imalo razgovor o napredovanju i razvoju a 43,6% nije. 11,7% ispitanika je odgovorilo neutralno.

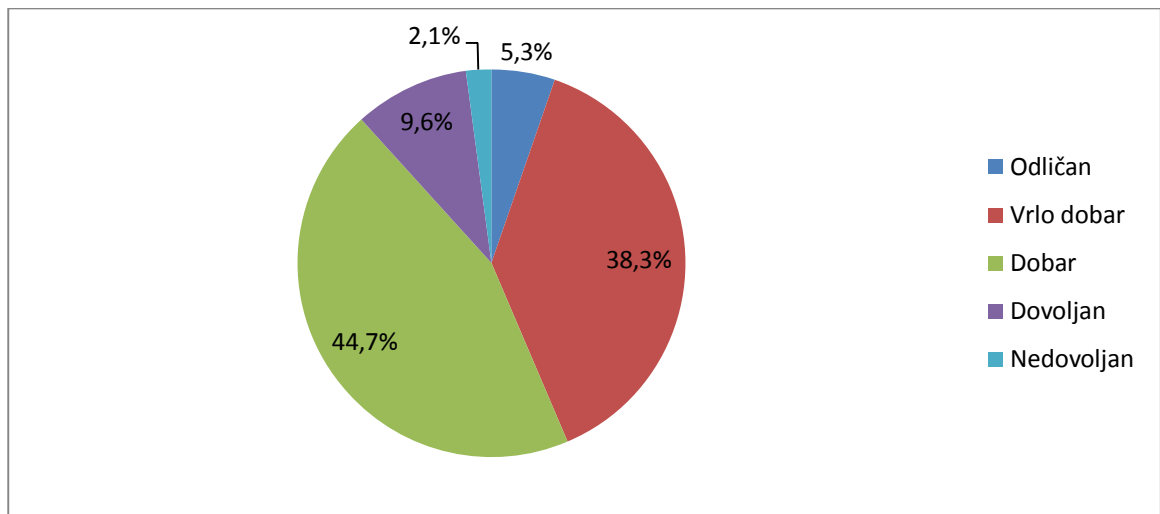
17. **Što je po Vama najveća prepreka u internoj komunikaciji u Vašoj organizaciji?**



Slika 19. Prepreke u internoj komunikaciji

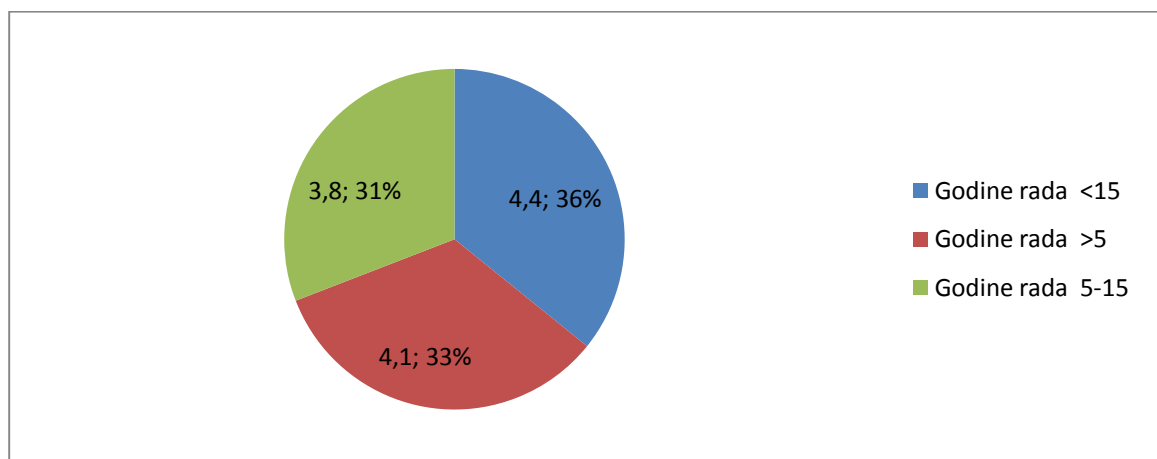
Prepreke u internoj komunikaciji po ispitanicima u organizaciji su najveće prezasićenost informacijama sa 28,7%, nakon toga slijedi sa 23,4% nedostatak vremena, 17% dijele loša komunikacija nadređeni-podređeni i nedovoljan protok informacija, zatim nezainteresiranost i nemotiviranost zaposlenika sa 8,5%. Šum u komunikaciji 3,2% i ostatak od 2,1% otpada na ostalo. Prezasićenost informacijama postoji u svim organizacijama no tu je bitno izabrati informacije koje su bitne i hitne te prioritete. Nedostatak vremena može biti i posljedica loše organiziranosti.

18. Kojom ocjenom biste ocijenili internu komunikaciju u Va-oj organizaciji?



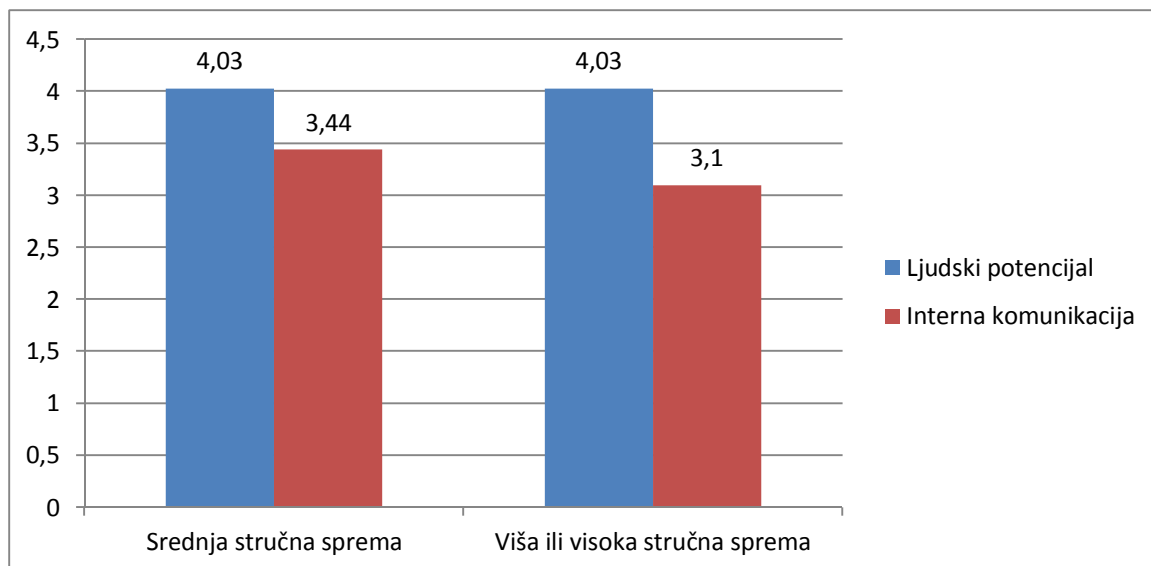
Slika 20. Zadovoljstvo internom komunikacijom

Interna komunikacija u organizaciji ocjenjena je sa 44,7% ocjenom dobar, zatim slijedi vrlo dobar sa 38,3%, dovoljan 9,6%, ocjenu odličan je dalo 5,3% i nedovoljan 2,1% ispitanika. Ocjenu odličan dalo je manje ispitanika nego ocjene dovoljan –to je zabrinjavajuće te se organizacija mora u narednom vremenu po etiti baviti komunikacijom unutar organizacije.



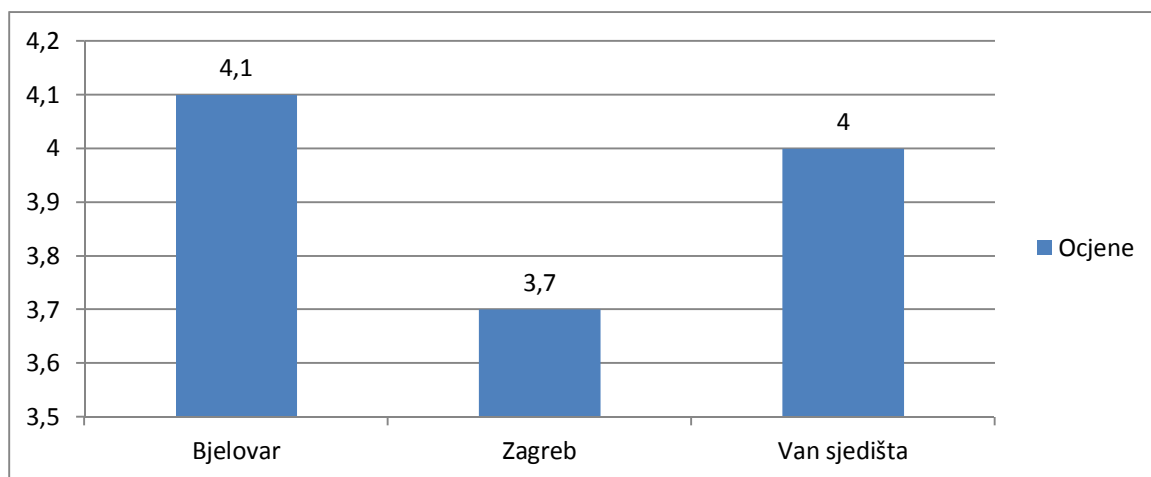
Slika 21. Radni vijek i dostupnost odjela ljudskih potencijala

Iz grafikona gore možemo vidjeti da godine rada u organizaciji nisu preduvjet za suradnju s odjelom ljudskih potencijala jer su ocjene podjednake te da odjel koriste svi podjednako.



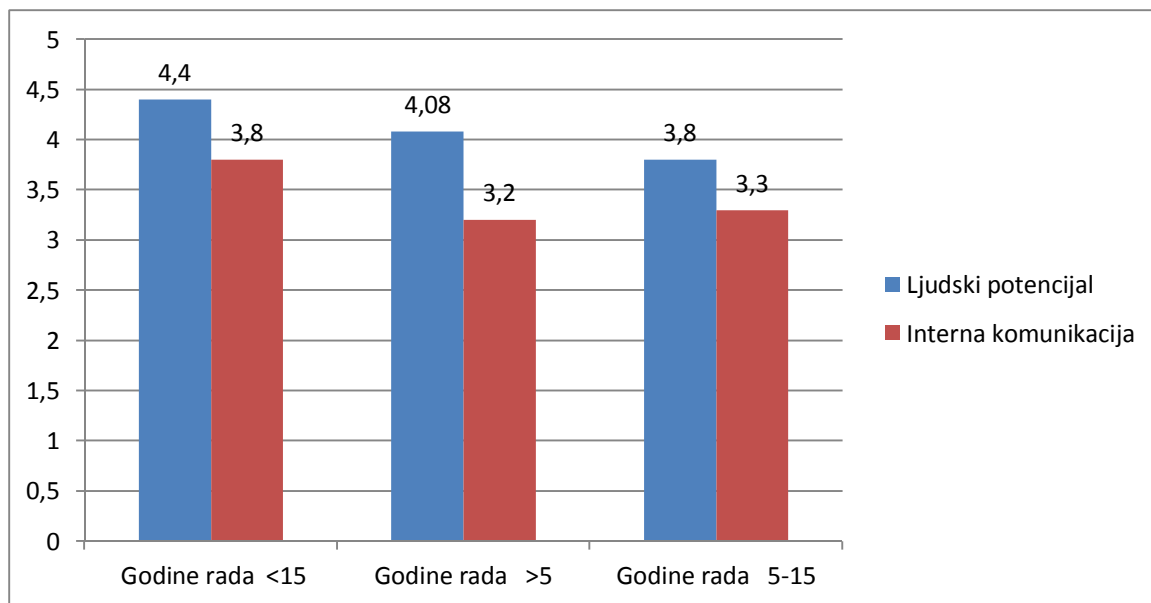
Slika 22. Obrazovanje, interna komunikacija i odjel ljudskih potencijala

Obrazovanje nema utjecaja na slobodu komunikacije te obrađivanje odjelu ljudskih potencijala. Ocjene su podjednake bilo da se radi o osoba sa srednjom stručnom spremom ili višom odnosno visokom stručnom spremom.



Slika 23. Mjesto rada i dostupnost odjela ljudskih potencijala

Obzirom na mjesto rada i dostupnost odjela ljudskih ocjene su iste u sjedištu poduzeća i van sjedišta a niža je ocjena u Zagrebu gdje također djeluje odjel ljudskih potencijala. Ovdje možemo zaključiti da odjel djeluje na području cijele organizacije bez obzira na lokaciju i dostupnost.



Slika 24. godine rada u organizaciji te suradnja s ljudskim potencijalima i zadovoljstvo internom komunikacijom

Godine rada u organizaciji te suradnja s ljudskim potencijalima i zadovoljstvo internom komunikacijom vide se po ocjenama zaposlenika koji rade vi-e od 15 godina u organizaciji gdje su ocjene za ljudske potencijale 4,4 a internu komunikaciju 3,8. Iza njih bolju ocjenu za ljudske potencijale dali su radnici zaposleni kra e od 5 godina nego radnici zaposleni od 5-15 godina -to nije udno obzirom da se kra e zaposleni radnik vi-e sje a intervjuu za zapo-ljavanje i faze uvo enja, edukacije na radnom mjestu. Internom komunikacijom podjednako su zadovoljni radnici zaposleni kra e od 5 pa sve do 15 godina rada u organizaciji.

## 8. Analiza hipoteza

### **H1: Zaposlenici su zadovoljni internom komunikacijom i protokom informacija u organizaciji**

Analiziraju i odgovore utvrđeno je da je zadovoljstvo internom komunikacijom ocjenjeno s odličan, vrlo dobar i dobar u ukupnom postotku od 88,3% a dovoljan i nedovoljan s 11,7%. Navedena hipoteza je potvrđena.

### **H2: Zaposlenici dužeg radnog vijeka u organizaciji se lakše obraćaju odjelu ljudskih potencijala i lakše komuniciraju**

Godine rada u organizaciji nisu preduvjet za suradnju s odjelom ljudskih potencijala jer su ocjene podjednake te odjel koriste svi podjednako. Zaposlenici zaposleni duže od 15 godina u organizaciji dali su ocjenu 4,4., manje od 5 godina rada 4,1 a od 5 do 15 godina, ocjenu 3,8. Hipoteza nije potvrđena.

### **H3: Organizacija ima dobro riješen sustav kodeksa i pravilnika iz kojih je vidljiva struktura interne komunikacije**

Saznanje o dostupnosti Kodeksa ponašanja i Pravilnika o komunikaciji ima 84% ispitanika, 9% ispitanika je neto no odgovorilo, 7% ispitanika je dalo odgovor da ne zna gdje se nalazi Kodeks i Pravilnik.

Ispitanici potrebne informacije najviše traže od nadređenoga 37,2%, putem e-maila 26,6%, telefonskim putem odjela od kojeg trebaju informaciju 19,1%, na sastancima tima 7,4%, neformalnim sastancima 3,2% te drugim putem 6,4%.

Kako Kodeks ponašanja i Pravilnik o komunikaciji sadrže informacije o strukturi interne komunikacije te dijeljenju informacija putem e-maila, na sastancima i od nadređenoga – to je ukupno 71,2% te 84% ispitanika zna gdje se pravilnici nalaze. Hipoteza je potvrđena.

#### **H4: Obrazovaniji zaposlenici su zadovoljniji internom komunikacijom, radom odjela ljudskih potencijala te radom u organizaciji.**

Obrazovanje nema utjecaja na zadovoljstvo internom komunikacije te rad odjela ljudskih potencijala. Ocjene su podjednake bilo da se radi o osoba sa srednjom stru nom spremom ili vi-om odnosno visokom stru nom spremom. Prosjek ocjena za odjel ljudskih potencijala SSS 4,03; V<sup>TS</sup>/VSS 4,03. Prosjek ocjena za internu komunikaciju SSS 3,44; V<sup>TS</sup>/VSS 3,1. Hipoteza nije potvr ena.

#### **H5: Zaposlenici koji su dulje u poduzeću zadovoljniji su internom komunikacijom, radom odjela ljudskih potencijala te radom u organizaciji**

Godine rada u organizaciji te suradnja s ljudskim potencijalima i zadovoljstvo internom komunikacijom vide se po ocjenama radnika koji rade vi-e od 15 godina u organizaciji gdje su ocjene za ljudske potencijale 4,4. a internu komunikaciju 3,8. Iza njih bolju ocjenu za ljudske potencijale dali su zaposlenici zaposleni kra e od 5 godina nego zaposlenici zaposleni od 5-15 godina –to nije udno obzirom da se kra e zaposleni zaposlenik vi-e sje a intervjuja za zapo-ljavanje i faze uvo enja, edukacije na radnom mjestu. Internom komunikacijom podjednako su zadovoljni zaposlenici zaposleni kra e od 5 godina i vi-e od 15 godina rada u organizaciji, nego zaposlenici od 5 do 15 godina. Hipoteza nije potvr ena.

#### **H6: Zaposlenici su zadovoljni svojim radnim mjestom**

Svojim radnim mjestom zadovoljno je 55,3% ispitanika, 26,6% ispitanika izrazito je zadovoljno, niti zadovoljno niti nezadovoljno je 17% ispitanika a nezadovoljno je samo 1 % ispitanik.

Ako pogledamo smo ocjene šizrazito zadovoljanō i šzadovoljanō moflemo re i da je 82% ispitanika zadovoljno svojim radnim mjestom te da je hipoteza potvr ena.

## 9. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim potencijalima je upravljanje najvafnijim resursom u organizaciji kroz izbor, zapo-ljavanje, razvoj, edukaciju i upravljanje razvojem karijera. U menadflment ljudskim potencijala integrirana su podru ja poput: radnog prava, medicine rada, organizacije rada, ekonomije obrazovanja, psihologije, sociologije i komunikologije. Komunikacijom dolazimo do kompetentnih, kvalitetnih ljudi, motivirano zaposlenike, intervjuiramo zaposlenike, upoznajemo ih s o ekivanjima, radnim zadacima i ciljevima organizacije.

Ve ina na-ih ljudskih potreba vefle se za komunikaciju. Komunikacija se promatra kao proces ili stvaranje zna enje ili kao prijenos odre ene informacije, poruke ili kao kombinacija vi-e pogleda. Uspje-na komunikacija je ostvarena ako je njen sadrflaj i zna enje to no primljen kod primatelja a bitno je da je informacija korisna, to na, pravodobna, potpuna i vafna.

Poslovna komunikacija je komunikacija koja se svakodnevno ostvaruje u organizacijama. Postoji unutarnja i vanjska komunikacija te je vafan segment svake organizacije.

Interna komunikacija odvija se unutar odjela, suradnika, izme u nadre enih i podre enih. Mofle biti formalna i neformalna a nama posebno bitna je bila komunikacija sa zaposlenicima odnosno komunikacija odjela ljudskih potencijala. Zaposlenici su pokreta i razvoja organizacije i najvafniji resurs organizacije kao i ogledalo organizacije. Zaposlenici moraju biti kontinuirano informirani o rezultatima poslovanja, o uspjesima i te-ko ama u organizaciji, o zalaganju menadflmenta o njihovim pravima kao i razgovori o njihovim uspjesima i karijeri. Ve inu komunikacije o zaposlenicima i sa zaposlenicima obavlja odjel ljudskih potencijala ili bar uz suradnju odjela ljudskih potencijala. Komunikaciju koju nalafle zakon obavlja odjel ljudskih potencijala ali i ostale poslovne komunikacije nakon -to uprava organizacije postavi to ne ciljeve komunikacije sa zaposlenicima.



Komunikacija je proces dijeljena informacija. Menadžment bez nje ne postoji a komunikacijski proces predstavlja planiranje, organiziranje, brigu o ljudskim resursima, vođenje i kontrolu. Interna menadžerska komunikacija je zbir raznih komunikacijskih procesa. Uspješno izvršavanje funkcija menadžmenta rezultat je uspješne komunikacije.

Menadžeri ljudskih potencijala interno komuniciraju u organizaciji putem unutarnjeg oglašavanja za otvorena radna mjesta putem oglasih ploča i putem e-maila, razgovaraju sa zaposlenicima ili sudjeluju u razgovoru o povlasticama, naknadama i karijeri, vrše ispitivanje zadovoljstva zaposlenika, razgovaraju o uspješnosti ili educiraju druge menadžere da bi razgovarali sa svojim podređenima o uspješnosti, daju povratne informacije zaposlenicima o njihovom radu, brinu o organizacijskoj kulturi te daju informacije putem intraneta.

Provedenim istraživanjem o ulozi ljudskih potencijala u internoj komunikaciji došli smo do spoznaja da su zaposlenici zadovoljni internom komunikacijom i protokom informacija u organizaciji danih odgovorima za ocjene odličan, vrlo dobar i dobar u postotku od 88,3 %.

Odjel ljudskih potencijala radi na donošenju i integraciji Kodeksa ponašanja i Pravilnik o komunikaciji, koji sadrže informacije o strukturi interne komunikacije te dijeljenju informacija –to je dalo potvrdne rezultate od 71,2 % da zaposlenici znaju strukturu komunikacije, te 84 % ispitanika zna gdje se pravilnici nalaze, a to zna i da je odjel ljudskih potencijala dobro odradio svoj radni zadatak vezan za internu komunikaciju.

Struktura obrazovanja, dužina radnog staža u poduzeću te mjesto rada nemaju utjecaja na ostvarenje bolje interne komunikacije, najveće zadovoljstvo radom odjela ljudskih potencijala odnosno dostupnost odjela, niti najveće zadovoljstvo radom u organizaciji.

Ocjene šizrazito zadovoljan i zadovoljan za zadovoljstvo radnim mjestom dalo je 82 % ispitanika te je hipoteza o zadovoljstvu zaposlenika radnim mjestom potvrđena.

U Varašdinu, \_\_\_\_\_



**IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, ANGELKA VIŠIJEVIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ULOGA Ljudskih POTENCIJALA U INTERNETI KOMUNIKACIJI (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

ANGELKA VIŠIJEVIĆ  
(vlastoručni potpis)

*Angelka Višjević*

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, ANGELKA VIŠIJEVIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ULOGA Ljudskih POTENCIJALA U INTERNETI KOMUNIKACIJI (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

ANGELKA VIŠIJEVIĆ  
(vlastoručni potpis)

## 10. LITERATURA

- 1) Alexander Hamilton Institute: *Uspješno intervjuiranje u poduzeću*, Kako uspješno voditi razgovor s podređenim, Potecon, 1999.
- 2) Armstrong, M., *Kompletna menadžerska znanja, Upravljanje ljudima i sobom*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2003.
- 3) Bahtijarević, F., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
- 4) Brajčević P., *Menadžerska komunikologija, Razgovor, problemi i konflikti u poduzeću*, DRIP, Varaždin, 1993.
- 5) Čerepinko, D., *Komunikologija, kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa*, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2011.
- 6) Holtz, S. *Korporativni razgovori, vodič za provedbu u inkubatorima i praktične interne komunikacije*, MIMS, Sarajevo, 2007.
- 7) Kliment, A., *Tradicionalne i digitalne poslovne komunikacije*, Mikrorad, Zagreb, 2003.
- 8) Prima commerce d.o.o. Bjelovar, *Sistematizacija radnih mjesta*
- 9) Reardon, Kathleen K., *Interpersonalna komunikacija, Gdje se misli susreću*, Alinea, Zagreb, 1998.
- 10) Rouse, J. M., Rouse, S., *Poslovne komunikacije*, Masmedia, Zagreb, 2005.
- 11) Tudor, G. i Srića, V., *Menadžer i pobjednički tim*, MEP Consult&CROMAN, Zagreb, 1996.
- 12) Vodopija, M., *Opća i poslovna komunikacija, Priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju*, fiagar, Rijeka, 2006.
- 13) Vodopija, M., *Uspješno organiziranje i vođenje, Vodi do uspjeha u organiziranju, vođenju i komunikaciji*, fiagar, Rijeka, 2006.

## INTERNETSKI IZVORI

- 1) Poslovni forum, Upravljanje ljudskim potencijalima:

[http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp), 28.11.2016. u 14:50 sati

- 2) Komunikacija u procesu menadžmenta:

<http://hrcak.srce.hr/76463>, 03.01.2017. u 16:00

- 3) 12 pitanja za mjerenje zadovoljstva i zalaganja zaposlenika:

<https://www.moj-posao.net/Savjet/70577/12-pitanja-za-mjerenje-zadovoljstva-i-zalaganja-zaposlenika/48/>, 03.01.2017. godine u 16:10.

Tablice:

Tablica 1. Stupnjevi zadovoljstva radnim mjestom

Popis slika

Slika 1. Neophodne kompetencije stručnjaka i menagera ljudskih potencijala

Slika 2. Organigram poduzeća Prima commerce d.o.o.

Slika 3. Uloge funkcije ljudskih potencijala u odnosu na managere

Slika 4. Određivanje mjesta gdje su zaposleni ispitanici istraživanja

Slika 5. Stupanj obrazovanja ispitanika

Slika 6. Struktura radnih mjesta ispitanika istraživanja

Slika 7. Duljina radnog staža ispitanika

- Slika 8. Ostvarenje obećanja s intervjuom u svezi s radnim mjestom
- Slika 9. Misija i vizija organizacije
- Slika 10. Kodeks ponašanja i Pravilnik o komunikaciji
- Slika 11. Dobivanje obavijesti u organizaciji
- Slika 12. Putevi dobivanja informacija za posao
- Slika 13. Pravovremene informacije
- Slika 14. Komunikacija o problemima s nadređenim
- Slika 15. Način i učestalost komunikacije s nadređenim
- Slika 16. Priznanja i pohvale za određen posao
- Slika 17. Ohrabrenje razvoja i motivacije
- Slika 18. Razgovor o napredovanju i razvoju
- Slika 19. Prepreke u internoj komunikaciji
- Slika 20. Zadovoljstvo internom komunikacijom
- Slika 21. Radni vijek i dostupnost odjela ljudskih potencijala
- Slika 22. Obrazovanje, interna komunikacija i odjel ljudskih potencijala
- Slika 23. Mjesto rada i dostupnost odjela ljudskih potencijala
- Slika 24. Godine rada u organizaciji te suradnja s ljudskim potencijalima i zadovoljstvo internom komunikacijom

## Prilog:

### Anketni upitnik

Poštovani zaposlenici,

*Pred Vama je upitnik kojim se želi doznati koliko ste i čime zadovoljni u poslovnoj komunikaciji u poduzeću u kojem ste zaposleni, a čime niste zadovoljni, kako bi se u buduću poradilo na poboljšanju, za obostrano zadovoljstvo i zaposlenika i uprave poduzeća. Rezultati istraživanja će se koristiti i za izradu diplomskog rada na Sveučilišta Sjever. Molimo Vas za suradnju i iskrenost!*

*Unaprijed zahvaljujemo na suradnji!*

1. Odaberite mjesto rada:

\_\_\_\_\_

2. Odaberite stupanj stručnog obrazovanja:

- a) Niža stručna naobrazba
- b) Srednja stručna naobrazba
- c) Viša i visoka stručna naobrazba

3. Odaberite razinu Vašeg radnog mjesta po strukturi organizacije:

- Operativni poslovi
- Menadžment

4. Koliko dugo radite u organizaciji?

- a) Manje od 5 godina
- b) Od 5-15 godina
- c) Više od 15 godina

5. Radite li na radnom mjestu koje Vam je obećano na razgovoru za posao?

- Da
- Ne
- Djelomično

6. Iskafite svoj stupanj zadovoljstva ocjenama: 1- izrazito nezadovoljan/na, 2- nezadovoljan/na, 3- niti zadovoljan/na, niti nezadovoljan/na, 4- zadovoljan/na, 5- izrazito zadovoljan/na

	Pitanje	ocjena 1	ocjena 2	ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5
1.	<i>Koliko ste zadovoljni svojim poslom?</i>					
2.	<i>Jeste li zadovoljni ostvarenjem svojih prava na radnom mjestu?</i>					
3.	<i>Jeste li zadovoljni svojim primanjima u odnosu na opis posla koji radite?</i>					
4.	<i>Jeste li zadovoljni s dostupnošću odjela ljudskih potencijala?</i>					
5.	<i>Koliko Vam je važna komunikacija s kolegama na radnom mjestu?</i>					
6.	<i>Koliko Vam je važna komunikacija s nadređenim na radnom mjestu?</i>					

7. Znete li –to je misija, a –to vizija organizacije u kojoj radite?

Misija je \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Vizija je \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Znete li gdje Vam je dostupan Kodeks pona-anja i Pravilnik o komunikaciji u organizaciji?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Kojim putem dobivate obavijesti u organizaciji?

- a) Oglasna ploča
- b) Od nadređenog
- c) Na sastancima
- d) Putem e-mail
- e) Od kolega na neformalnim sastancima
- f) Uopće ne dobivam obavijesti

10. Kojim putem Vi tražite potrebne informacije?

- a) Od nadređenoga
- b) Na sastancima tima
- c) Putem e-mail
- d) Od kolega na neformalnim sastancima
- e) Telefonskim putem odjel od kojeg trebate informaciju
- f) \_\_\_\_\_

11. Dobivate li potrebne informacije pravovremeno?

- g) Uvijek
- h) Vrlo često
- i) Često
- j) Rijetko
- k) Iznimno rijetko
- l) Nikada

12. Kome se najprije obrađate ako imate problem s neposredno nadređenim (svojim šefom)?

- a) Ne obrađam se nikome
- b) Obratim se radnom kolegi
- c) Obratim se nadređenom
- d) Obratim se odjelu ljudskih potencijala
- e) \_\_\_\_\_

13. Kako i koliko često komunicirate s nadređenim?

- a) Svakodnevno
- b) Jednom tjedno
- c) Jednom mjesečno
- d) Kad imam problem
- e) Ne komuniciram



14. Jeste li u zadnjih –est mjesec dana dobili priznanje ili pohvalu (usmenu ili pismenu) za dobro odra en posao?

- a) Da
- b) Ne
- c) Ni da, ni ne

15. Postoji li netko na Va-em radnom mjestu tko ohrabruje Va-razvoj, motivira Vas?

- a) Da
- b) Ne
- c) Ni da, ni ne

16. Je li neko u zadnjih godinu dana razgovarao s Vama o Va-em napredovanju i razvoju?

- a) Da
- b) Ne
- c) Ni da, ni ne

17. <sup>14</sup> <sup>15</sup> <sup>16</sup> <sup>17</sup> <sup>18</sup> <sup>19</sup> <sup>20</sup> <sup>21</sup> <sup>22</sup> <sup>23</sup> <sup>24</sup> <sup>25</sup> <sup>26</sup> <sup>27</sup> <sup>28</sup> <sup>29</sup> <sup>30</sup> <sup>31</sup> <sup>32</sup> <sup>33</sup> <sup>34</sup> <sup>35</sup> <sup>36</sup> <sup>37</sup> <sup>38</sup> <sup>39</sup> <sup>40</sup> <sup>41</sup> <sup>42</sup> <sup>43</sup> <sup>44</sup> <sup>45</sup> <sup>46</sup> <sup>47</sup> <sup>48</sup> <sup>49</sup> <sup>50</sup> <sup>51</sup> <sup>52</sup> <sup>53</sup> <sup>54</sup> <sup>55</sup> <sup>56</sup> <sup>57</sup> <sup>58</sup> <sup>59</sup> <sup>60</sup> <sup>61</sup> <sup>62</sup> <sup>63</sup> <sup>64</sup> <sup>65</sup> <sup>66</sup> <sup>67</sup> <sup>68</sup> <sup>69</sup> <sup>70</sup> <sup>71</sup> <sup>72</sup> <sup>73</sup> <sup>74</sup> <sup>75</sup> <sup>76</sup> <sup>77</sup> <sup>78</sup> <sup>79</sup> <sup>80</sup> <sup>81</sup> <sup>82</sup> <sup>83</sup> <sup>84</sup> <sup>85</sup> <sup>86</sup> <sup>87</sup> <sup>88</sup> <sup>89</sup> <sup>90</sup> <sup>91</sup> <sup>92</sup> <sup>93</sup> <sup>94</sup> <sup>95</sup> <sup>96</sup> <sup>97</sup> <sup>98</sup> <sup>99</sup> <sup>100</sup> <sup>101</sup> <sup>102</sup> <sup>103</sup> <sup>104</sup> <sup>105</sup> <sup>106</sup> <sup>107</sup> <sup>108</sup> <sup>109</sup> <sup>110</sup> <sup>111</sup> <sup>112</sup> <sup>113</sup> <sup>114</sup> <sup>115</sup> <sup>116</sup> <sup>117</sup> <sup>118</sup> <sup>119</sup> <sup>120</sup> <sup>121</sup> <sup>122</sup> <sup>123</sup> <sup>124</sup> <sup>125</sup> <sup>126</sup> <sup>127</sup> <sup>128</sup> <sup>129</sup> <sup>130</sup> <sup>131</sup> <sup>132</sup> <sup>133</sup> <sup>134</sup> <sup>135</sup> <sup>136</sup> <sup>137</sup> <sup>138</sup> <sup>139</sup> <sup>140</sup> <sup>141</sup> <sup>142</sup> <sup>143</sup> <sup>144</sup> <sup>145</sup> <sup>146</sup> <sup>147</sup> <sup>148</sup> <sup>149</sup> <sup>150</sup> <sup>151</sup> <sup>152</sup> <sup>153</sup> <sup>154</sup> <sup>155</sup> <sup>156</sup> <sup>157</sup> <sup>158</sup> <sup>159</sup> <sup>160</sup> <sup>161</sup> <sup>162</sup> <sup>163</sup> <sup>164</sup> <sup>165</sup> <sup>166</sup> <sup>167</sup> <sup>168</sup> <sup>169</sup> <sup>170</sup> <sup>171</sup> <sup>172</sup> <sup>173</sup> <sup>174</sup> <sup>175</sup> <sup>176</sup> <sup>177</sup> <sup>178</sup> <sup>179</sup> <sup>180</sup> <sup>181</sup> <sup>182</sup> <sup>183</sup> <sup>184</sup> <sup>185</sup> <sup>186</sup> <sup>187</sup> <sup>188</sup> <sup>189</sup> <sup>190</sup> <sup>191</sup> <sup>192</sup> <sup>193</sup> <sup>194</sup> <sup>195</sup> <sup>196</sup> <sup>197</sup> <sup>198</sup> <sup>199</sup> <sup>200</sup> <sup>201</sup> <sup>202</sup> <sup>203</sup> <sup>204</sup> <sup>205</sup> <sup>206</sup> <sup>207</sup> <sup>208</sup> <sup>209</sup> <sup>210</sup> <sup>211</sup> <sup>212</sup> <sup>213</sup> <sup>214</sup> <sup>215</sup> <sup>216</sup> <sup>217</sup> <sup>218</sup> <sup>219</sup> <sup>220</sup> <sup>221</sup> <sup>222</sup> <sup>223</sup> <sup>224</sup> <sup>225</sup> <sup>226</sup> <sup>227</sup> <sup>228</sup> <sup>229</sup> <sup>230</sup> <sup>231</sup> <sup>232</sup> <sup>233</sup> <sup>234</sup> <sup>235</sup> <sup>236</sup> <sup>237</sup> <sup>238</sup> <sup>239</sup> <sup>240</sup> <sup>241</sup> <sup>242</sup> <sup>243</sup> <sup>244</sup> <sup>245</sup> <sup>246</sup> <sup>247</sup> <sup>248</sup> <sup>249</sup> <sup>250</sup> <sup>251</sup> <sup>252</sup> <sup>253</sup> <sup>254</sup> <sup>255</sup> <sup>256</sup> <sup>257</sup> <sup>258</sup> <sup>259</sup> <sup>260</sup> <sup>261</sup> <sup>262</sup> <sup>263</sup> <sup>264</sup> <sup>265</sup> <sup>266</sup> <sup>267</sup> <sup>268</sup> <sup>269</sup> <sup>270</sup> <sup>271</sup> <sup>272</sup> <sup>273</sup> <sup>274</sup> <sup>275</sup> <sup>276</sup> <sup>277</sup> <sup>278</sup> <sup>279</sup> <sup>280</sup> <sup>281</sup> <sup>282</sup> <sup>283</sup> <sup>284</sup> <sup>285</sup> <sup>286</sup> <sup>287</sup> <sup>288</sup> <sup>289</sup> <sup>290</sup> <sup>291</sup> <sup>292</sup> <sup>293</sup> <sup>294</sup> <sup>295</sup> <sup>296</sup> <sup>297</sup> <sup>298</sup> <sup>299</sup> <sup>300</sup> <sup>301</sup> <sup>302</sup> <sup>303</sup> <sup>304</sup> <sup>305</sup> <sup>306</sup> <sup>307</sup> <sup>308</sup> <sup>309</sup> <sup>310</sup> <sup>311</sup> <sup>312</sup> <sup>313</sup> <sup>314</sup> <sup>315</sup> <sup>316</sup> <sup>317</sup> <sup>318</sup> <sup>319</sup> <sup>320</sup> <sup>321</sup> <sup>322</sup> <sup>323</sup> <sup>324</sup> <sup>325</sup> <sup>326</sup> <sup>327</sup> <sup>328</sup> <sup>329</sup> <sup>330</sup> <sup>331</sup> <sup>332</sup> <sup>333</sup> <sup>334</sup> <sup>335</sup> <sup>336</sup> <sup>337</sup> <sup>338</sup> <sup>339</sup> <sup>340</sup> <sup>341</sup> <sup>342</sup> <sup>343</sup> <sup>344</sup> <sup>345</sup> <sup>346</sup> <sup>347</sup> <sup>348</sup> <sup>349</sup> <sup>350</sup> <sup>351</sup> <sup>352</sup> <sup>353</sup> <sup>354</sup> <sup>355</sup> <sup>356</sup> <sup>357</sup> <sup>358</sup> <sup>359</sup> <sup>360</sup> <sup>361</sup> <sup>362</sup> <sup>363</sup> <sup>364</sup> <sup>365</sup> <sup>366</sup> <sup>367</sup> <sup>368</sup> <sup>369</sup> <sup>370</sup> <sup>371</sup> <sup>372</sup> <sup>373</sup> <sup>374</sup> <sup>375</sup> <sup>376</sup> <sup>377</sup> <sup>378</sup> <sup>379</sup> <sup>380</sup> <sup>381</sup> <sup>382</sup> <sup>383</sup> <sup>384</sup> <sup>385</sup> <sup>386</sup> <sup>387</sup> <sup>388</sup> <sup>389</sup> <sup>390</sup> <sup>391</sup> <sup>392</sup> <sup>393</sup> <sup>394</sup> <sup>395</sup> <sup>396</sup> <sup>397</sup> <sup>398</sup> <sup>399</sup> <sup>400</sup> <sup>401</sup> <sup>402</sup> <sup>403</sup> <sup>404</sup> <sup>405</sup> <sup>406</sup> <sup>407</sup> <sup>408</sup> <sup>409</sup> <sup>410</sup> <sup>411</sup> <sup>412</sup> <sup>413</sup> <sup>414</sup> <sup>415</sup> <sup>416</sup> <sup>417</sup> <sup>418</sup> <sup>419</sup> <sup>420</sup> <sup>421</sup> <sup>422</sup> <sup>423</sup> <sup>424</sup> <sup>425</sup> <sup>426</sup> <sup>427</sup> <sup>428</sup> <sup>429</sup> <sup>430</sup> <sup>431</sup> <sup>432</sup> <sup>433</sup> <sup>434</sup> <sup>435</sup> <sup>436</sup> <sup>437</sup> <sup>438</sup> <sup>439</sup> <sup>440</sup> <sup>441</sup> <sup>442</sup> <sup>443</sup> <sup>444</sup> <sup>445</sup> <sup>446</sup> <sup>447</sup> <sup>448</sup> <sup>449</sup> <sup>450</sup> <sup>451</sup> <sup>452</sup> <sup>453</sup> <sup>454</sup> <sup>455</sup> <sup>456</sup> <sup>457</sup> <sup>458</sup> <sup>459</sup> <sup>460</sup> <sup>461</sup> <sup>462</sup> <sup>463</sup> <sup>464</sup> <sup>465</sup> <sup>466</sup> <sup>467</sup> <sup>468</sup> <sup>469</sup> <sup>470</sup> <sup>471</sup> <sup>472</sup> <sup>473</sup> <sup>474</sup> <sup>475</sup> <sup>476</sup> <sup>477</sup> <sup>478</sup> <sup>479</sup> <sup>480</sup> <sup>481</sup> <sup>482</sup> <sup>483</sup> <sup>484</sup> <sup>485</sup> <sup>486</sup> <sup>487</sup> <sup>488</sup> <sup>489</sup> <sup>490</sup> <sup>491</sup> <sup>492</sup> <sup>493</sup> <sup>494</sup> <sup>495</sup> <sup>496</sup> <sup>497</sup> <sup>498</sup> <sup>499</sup> <sup>500</sup> <sup>501</sup> <sup>502</sup> <sup>503</sup> <sup>504</sup> <sup>505</sup> <sup>506</sup> <sup>507</sup> <sup>508</sup> <sup>509</sup> <sup>510</sup> <sup>511</sup> <sup>512</sup> <sup>513</sup> <sup>514</sup> <sup>515</sup> <sup>516</sup> <sup>517</sup> <sup>518</sup> <sup>519</sup> <sup>520</sup> <sup>521</sup> <sup>522</sup> <sup>523</sup> <sup>524</sup> <sup>525</sup> <sup>526</sup> <sup>527</sup> <sup>528</sup> <sup>529</sup> <sup>530</sup> <sup>531</sup> <sup>532</sup> <sup>533</sup> <sup>534</sup> <sup>535</sup> <sup>536</sup> <sup>537</sup> <sup>538</sup> <sup>539</sup> <sup>540</sup> <sup>541</sup> <sup>542</sup> <sup>543</sup> <sup>544</sup> <sup>545</sup> <sup>546</sup> <sup>547</sup> <sup>548</sup> <sup>549</sup> <sup>550</sup> <sup>551</sup> <sup>552</sup> <sup>553</sup> <sup>554</sup> <sup>555</sup> <sup>556</sup> <sup>557</sup> <sup>558</sup> <sup>559</sup> <sup>560</sup> <sup>561</sup> <sup>562</sup> <sup>563</sup> <sup>564</sup> <sup>565</sup> <sup>566</sup> <sup>567</sup> <sup>568</sup> <sup>569</sup> <sup>570</sup> <sup>571</sup> <sup>572</sup> <sup>573</sup> <sup>574</sup> <sup>575</sup> <sup>576</sup> <sup>577</sup> <sup>578</sup> <sup>579</sup> <sup>580</sup> <sup>581</sup> <sup>582</sup> <sup>583</sup> <sup>584</sup> <sup>585</sup> <sup>586</sup> <sup>587</sup> <sup>588</sup> <sup>589</sup> <sup>590</sup> <sup>591</sup> <sup>592</sup> <sup>593</sup> <sup>594</sup> <sup>595</sup> <sup>596</sup> <sup>597</sup> <sup>598</sup> <sup>599</sup> <sup>600</sup> <sup>601</sup> <sup>602</sup> <sup>603</sup> <sup>604</sup> <sup>605</sup> <sup>606</sup> <sup>607</sup> <sup>608</sup> <sup>609</sup> <sup>610</sup> <sup>611</sup> <sup>612</sup> <sup>613</sup> <sup>614</sup> <sup>615</sup> <sup>616</sup> <sup>617</sup> <sup>618</sup> <sup>619</sup> <sup>620</sup> <sup>621</sup> <sup>622</sup> <sup>623</sup> <sup>624</sup> <sup>625</sup> <sup>626</sup> <sup>627</sup> <sup>628</sup> <sup>629</sup> <sup>630</sup> <sup>631</sup> <sup>632</sup> <sup>633</sup> <sup>634</sup> <sup>635</sup> <sup>636</sup> <sup>637</sup> <sup>638</sup> <sup>639</sup> <sup>640</sup> <sup>641</sup> <sup>642</sup> <sup>643</sup> <sup>644</sup> <sup>645</sup> <sup>646</sup> <sup>647</sup> <sup>648</sup> <sup>649</sup> <sup>650</sup> <sup>651</sup> <sup>652</sup> <sup>653</sup> <sup>654</sup> <sup>655</sup> <sup>656</sup> <sup>657</sup> <sup>658</sup> <sup>659</sup> <sup>660</sup> <sup>661</sup> <sup>662</sup> <sup>663</sup> <sup>664</sup> <sup>665</sup> <sup>666</sup> <sup>667</sup> <sup>668</sup> <sup>669</sup> <sup>670</sup> <sup>671</sup> <sup>672</sup> <sup>673</sup> <sup>674</sup> <sup>675</sup> <sup>676</sup> <sup>677</sup> <sup>678</sup> <sup>679</sup> <sup>680</sup> <sup>681</sup> <sup>682</sup> <sup>683</sup> <sup>684</sup> <sup>685</sup> <sup>686</sup> <sup>687</sup> <sup>688</sup> <sup>689</sup> <sup>690</sup> <sup>691</sup> <sup>692</sup> <sup>693</sup> <sup>694</sup> <sup>695</sup> <sup>696</sup> <sup>697</sup> <sup>698</sup> <sup>699</sup> <sup>700</sup> <sup>701</sup> <sup>702</sup> <sup>703</sup> <sup>704</sup> <sup>705</sup> <sup>706</sup> <sup>707</sup> <sup>708</sup> <sup>709</sup> <sup>710</sup> <sup>711</sup> <sup>712</sup> <sup>713</sup> <sup>714</sup> <sup>715</sup> <sup>716</sup> <sup>717</sup> <sup>718</sup> <sup>719</sup> <sup>720</sup> <sup>721</sup> <sup>722</sup> <sup>723</sup> <sup>724</sup> <sup>725</sup> <sup>726</sup> <sup>727</sup> <sup>728</sup> <sup>729</sup> <sup>730</sup> <sup>731</sup> <sup>732</sup> <sup>733</sup> <sup>734</sup> <sup>735</sup> <sup>736</sup> <sup>737</sup> <sup>738</sup> <sup>739</sup> <sup>740</sup> <sup>741</sup> <sup>742</sup> <sup>743</sup> <sup>744</sup> <sup>745</sup> <sup>746</sup> <sup>747</sup> <sup>748</sup> <sup>749</sup> <sup>750</sup> <sup>751</sup> <sup>752</sup> <sup>753</sup> <sup>754</sup> <sup>755</sup> <sup>756</sup> <sup>757</sup> <sup>758</sup> <sup>759</sup> <sup>760</sup> <sup>761</sup> <sup>762</sup> <sup>763</sup> <sup>764</sup> <sup>765</sup> <sup>766</sup> <sup>767</sup> <sup>768</sup> <sup>769</sup> <sup>770</sup> <sup>771</sup> <sup>772</sup> <sup>773</sup> <sup>774</sup> <sup>775</sup> <sup>776</sup> <sup>777</sup> <sup>778</sup> <sup>779</sup> <sup>780</sup> <sup>781</sup> <sup>782</sup> <sup>783</sup> <sup>784</sup> <sup>785</sup> <sup>786</sup> <sup>787</sup> <sup>788</sup> <sup>789</sup> <sup>790</sup> <sup>791</sup> <sup>792</sup> <sup>793</sup> <sup>794</sup> <sup>795</sup> <sup>796</sup> <sup>797</sup> <sup>798</sup> <sup>799</sup> <sup>800</sup> <sup>801</sup> <sup>802</sup> <sup>803</sup> <sup>804</sup> <sup>805</sup> <sup>806</sup> <sup>807</sup> <sup>808</sup> <sup>809</sup> <sup>810</sup> <sup>811</sup> <sup>812</sup> <sup>813</sup> <sup>814</sup> <sup>815</sup> <sup>816</sup> <sup>817</sup> <sup>818</sup> <sup>819</sup> <sup>820</sup> <sup>821</sup> <sup>822</sup> <sup>823</sup> <sup>824</sup> <sup>825</sup> <sup>826</sup> <sup>827</sup> <sup>828</sup> <sup>829</sup> <sup>830</sup> <sup>831</sup> <sup>832</sup> <sup>833</sup> <sup>834</sup> <sup>835</sup> <sup>836</sup> <sup>837</sup> <sup>838</sup> <sup>839</sup> <sup>840</sup> <sup>841</sup> <sup>842</sup> <sup>843</sup> <sup>844</sup> <sup>845</sup> <sup>846</sup> <sup>847</sup> <sup>848</sup> <sup>849</sup> <sup>850</sup> <sup>851</sup> <sup>852</sup> <sup>853</sup> <sup>854</sup> <sup>855</sup> <sup>856</sup> <sup>857</sup> <sup>858</sup> <sup>859</sup> <sup>860</sup> <sup>861</sup> <sup>862</sup> <sup>863</sup> <sup>864</sup> <sup>865</sup> <sup>866</sup> <sup>867</sup> <sup>868</sup> <sup>869</sup> <sup>870</sup> <sup>871</sup> <sup>872</sup> <sup>873</sup> <sup>874</sup> <sup>875</sup> <sup>876</sup> <sup>877</sup> <sup>878</sup> <sup>879</sup> <sup>880</sup> <sup>881</sup> <sup>882</sup> <sup>883</sup> <sup>884</sup> <sup>885</sup> <sup>886</sup> <sup>887</sup> <sup>888</sup> <sup>889</sup> <sup>890</sup> <sup>891</sup> <sup>892</sup> <sup>893</sup> <sup>894</sup> <sup>895</sup> <sup>896</sup> <sup>897</sup> <sup>898</sup> <sup>899</sup> <sup>900</sup> <sup>901</sup> <sup>902</sup> <sup>903</sup> <sup>904</sup> <sup>905</sup> <sup>906</sup> <sup>907</sup> <sup>908</sup> <sup>909</sup> <sup>910</sup> <sup>911</sup> <sup>912</sup> <sup>913</sup> <sup>914</sup> <sup>915</sup> <sup>916</sup> <sup>917</sup> <sup>918</sup> <sup>919</sup> <sup>920</sup> <sup>921</sup> <sup>922</sup> <sup>923</sup> <sup>924</sup> <sup>925</sup> <sup>926</sup> <sup>927</sup> <sup>928</sup> <sup>929</sup> <sup>930</sup> <sup>931</sup> <sup>932</sup> <sup>933</sup> <sup>934</sup> <sup>935</sup> <sup>936</sup> <sup>937</sup> <sup>938</sup> <sup>939</sup> <sup>940</sup> <sup>941</sup> <sup>942</sup> <sup>943</sup> <sup>944</sup> <sup>945</sup> <sup>946</sup> <sup>947</sup> <sup>948</sup> <sup>949</sup> <sup>950</sup> <sup>951</sup> <sup>952</sup> <sup>953</sup> <sup>954</sup> <sup>955</sup> <sup>956</sup> <sup>957</sup> <sup>958</sup> <sup>959</sup> <sup>960</sup> <sup>961</sup> <sup>962</sup> <sup>963</sup> <sup>964</sup> <sup>965</sup> <sup>966</sup> <sup>967</sup> <sup>968</sup> <sup>969</sup> <sup>970</sup> <sup>971</sup> <sup>972</sup> <sup>973</sup> <sup>974</sup> <sup>975</sup> <sup>976</sup> <sup>977</sup> <sup>978</sup> <sup>979</sup> <sup>980</sup> <sup>981</sup> <sup>982</sup> <sup>983</sup> <sup>984</sup> <sup>985</sup> <sup>986</sup> <sup>987</sup> <sup>988</sup> <sup>989</sup> <sup>990</sup> <sup>991</sup> <sup>992</sup> <sup>993</sup> <sup>994</sup> <sup>995</sup> <sup>996</sup> <sup>997</sup> <sup>998</sup> <sup>999</sup> <sup>1000</sup> <sup>1001</sup> <sup>1002</sup> <sup>1003</sup> <sup>1004</sup> <sup>1005</sup> <sup>1006</sup> <sup>1007</sup> <sup>1008</sup> <sup>1009</sup> <sup>1010</sup> <sup>1011</sup> <sup>1012</sup> <sup>1013</sup> <sup>1014</sup> <sup>1015</sup> <sup>1016</sup> <sup>1017</sup> <sup>1018</sup> <sup>1019</sup> <sup>1020</sup> <sup>1021</sup> <sup>1022</sup> <sup>1023</sup> <sup>1024</sup> <sup>1025</sup> <sup>1026</sup> <sup>1027</sup> <sup>1028</sup> <sup>1029</sup> <sup>1030</sup> <sup>1031</sup> <sup>1032</sup> <sup>1033</sup> <sup>1034</sup> <sup>1035</sup> <sup>1036</sup> <sup>1037</sup> <sup>1038</sup> <sup>1039</sup> <sup>1040</sup> <sup>1041</sup> <sup>1042</sup> <sup>1043</sup> <sup>1044</sup> <sup>1045</sup> <sup>1046</sup> <sup>1047</sup> <sup>1048</sup> <sup>1049</sup> <sup>1050</sup> <sup>1051</sup> <sup>1052</sup> <sup>1053</sup> <sup>1054</sup> <sup>1055</sup> <sup>1056</sup> <sup>1057</sup> <sup>1058</sup> <sup>1059</sup> <sup>1060</sup> <sup>1061</sup> <sup>1062</sup> <sup>1063</sup> <sup>1064</sup> <sup>1065</sup> <sup>1066</sup> <sup>1067</sup> <sup>1068</sup> <sup>1069</sup> <sup>1070</sup> <sup>1071</sup> <sup>1072</sup> <sup>1073</sup> <sup>1074</sup> <sup>1075</sup> <sup>1076</sup> <sup>1077</sup> <sup>1078</sup> <sup>1079</sup> <sup>1080</sup> <sup>1081</sup> <sup>1082</sup> <sup>1083</sup> <sup>1084</sup> <sup>1085</sup> <sup>1086</sup> <sup>1087</sup> <sup>1088</sup> <sup>1089</sup> <sup>1090</sup> <sup>1091</sup> <sup>1092</sup> <sup>1093</sup> <sup>1094</sup> <sup>1095</sup> <sup>1096</sup> <sup>1097</sup> <sup>1098</sup> <sup>1099</sup> <sup>1100</sup> <sup>1101</sup> <sup>1102</sup> <sup>1103</sup> <sup>1104</sup> <sup>1105</sup> <sup>1106</sup> <sup>1107</sup> <sup>1108</sup> <sup>1109</sup> <sup>1110</sup> <sup>1111</sup> <sup>1112</sup> <sup>1113</sup> <sup>1114</sup> <sup>1115</sup> <sup>1116</sup> <sup>1117</sup> <sup>1118</sup> <sup>1119</sup> <sup>1120</sup> <sup>1121</sup> <sup>1122</sup> <sup>1123</sup> <sup>1124</sup> <sup>1125</sup> <sup>1126</sup> <sup>1127</sup> <sup>1128</sup> <sup>1129</sup> <sup>1130</sup> <sup>1131</sup> <sup>1132</sup> <sup>1133</sup> <sup>1134</sup> <sup>1135</sup> <sup>1136</sup> <sup>1137</sup> <sup>1138</sup> <sup>1139</sup> <sup>1140</sup> <sup>1141</sup> <sup>1142</sup> <sup>1143</sup> <sup>1144</sup> <sup>1145</sup> <sup>1146</sup> <sup>1147</sup> <sup>1148</sup> <sup>1149</sup> <sup>1150</sup> <sup>1151</sup> <sup>1152</sup> <sup>1153</sup> <sup>1154</sup> <sup>1155</sup> <sup>1156</sup> <sup>1157</sup> <sup>1158</sup> <sup>1159</sup> <sup>1160</sup> <sup>1161</sup> <sup>1162</sup> <sup>1163</sup> <sup>1164</sup> <sup>1165</sup> <sup>1166</sup> <sup>1167</sup> <sup>1168</sup> <sup>1169</sup> <sup>1170</sup> <sup>1171</sup> <sup>1172</sup> <sup>1173</sup> <sup>1174</sup> <sup>1175</sup> <sup>1176</sup> <sup>1177</sup> <sup>1178</sup> <sup>1179</sup> <sup>1180</sup> <sup>1181</sup> <sup>1182</sup> <sup>1183</sup> <sup>1184</sup> <sup>1185</sup> <sup>1186</sup> <sup>1187</sup> <sup>1188</sup> <sup>1189</sup> <sup>1190</sup> <sup>1191</sup> <sup>1192</sup> <sup>1193</sup> <sup>1194</sup> <sup>1195</sup> <sup>1196</sup> <sup>1197</sup> <sup>1198</sup> <sup>1199</sup> <sup>1200</sup> <sup>1201</sup> <sup>1202</sup> <sup>1203</sup> <sup>1204</sup> <sup>1205</sup> <sup>1206</sup> <sup>1207</sup> <sup>1208</sup> <sup>1209</sup> <sup>1210</sup> <sup>1211</sup> <sup>1212</sup> <sup>1213</sup> <sup>1214</sup> <sup>1215</sup> <sup>1216</sup> <sup>1217</sup> <sup>1218</sup> <sup>1219</sup> <sup>1220</sup> <sup>1221</sup> <sup>1222</sup> <sup>1223</sup> <sup>1224</sup> <sup>1225</sup> <sup>1226</sup> <sup>1227</sup> <sup>1228</sup> <sup>1229</sup> <sup>1230</sup> <sup>1231</sup> <sup>1232</sup> <sup>1233</sup> <sup>1234</sup> <sup>1235</sup> <sup>1236</sup> <sup>1237</sup> <sup>1238</sup> <sup>1239</sup> <sup>1240</sup> <sup>1241</sup> <sup>1242</sup> <sup>1243</sup> <sup>1244</sup> <sup>1245</sup> <sup>1246</sup> <sup>1247</sup> <sup>1248</sup> <sup>1249</sup> <sup>1250</sup> <sup>1251</sup> <sup>1252</sup> <sup>1253</sup> <sup>1254</sup> <sup>1255</sup> <sup>1256</sup> <sup>1257</sup> <sup>1258</sup> <sup>1259</sup> <sup>1260</sup> <sup>1261</sup> <sup>1262</sup> <sup>1263</sup> <sup>1264</sup> <sup>1265</sup> <sup>1266</sup> <sup>1267</sup> <sup>1268</sup> <sup>1269</sup> <sup>1270</sup> <sup>1271</sup> <sup>1272</sup> <sup>1273</sup> <sup>1274</sup> <sup>1275</sup> <sup>1276</sup> <sup>1277</sup> <sup>1278</sup> <sup>1279</sup> <sup>1280</sup> <sup>1281</sup> <sup>1282</sup> <sup>1283</sup> <sup>1284</sup> <sup>1285</sup> <sup>1286</sup> <sup>1287</sup> <sup>1288</sup> <sup>1289</sup> <sup>1290</sup> <sup>1291</sup> <sup>1292</sup> <sup>1293</sup> <sup>1294</sup> <sup>1295</sup> <sup>1296</sup> <sup>1297</sup> <sup>1298</sup> <sup>1299</sup> <sup>1300</sup> <sup>1301</sup> <sup>1302</sup> <sup>1303</sup> <sup>1304</sup> <sup>1305</sup> <sup>1306</sup> <sup>1307</sup> <sup>1308</sup> <sup>1309</sup> <sup>1310</sup> <sup>1311</sup> <sup>1312</sup> <sup>1313</sup> <sup>1314</sup> <sup>1315</sup> <sup>13</sup>