

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: **2024-04-19**

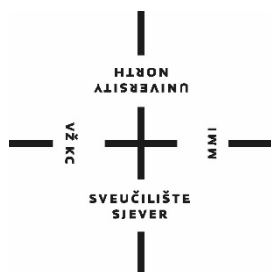


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN



DIPLOMSKI RAD br.

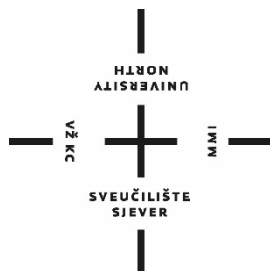
55/OJ/2017

**ULOGA LJUDSKIH POTENCIJALA U
INTERNOJ KOMUNIKACIJI**

Anđelka Viđnjević

Varaždin, ožujak 2017. godine.

SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN
Studij Odnosi s javnošću



DIPLOMSKI RAD br.

55/OJ/2017

**ULOGA LJUDSKIH POTENCIJALA U
INTERNOJ KOMUNIKACIJI**

Student:

Anđelka Višnjević , mat.br.0230/336D

Mentor:

prof.dr.sc. Ljubica Bakić Tomić

Varaždin, ožujak 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

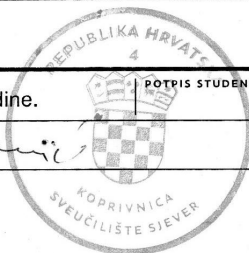
NASLOV IZABRANE TEME DIPLOMSKOGA RADA NA ENGLJSKOM JEZIKU The role of human resources in internal communication

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 zadaci 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. Prepreke 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 načinu 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 istraživanja.....	35
7. Analiza rezultata istraživanja.....	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. ZAKLJUČAK.....	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 cijelog niza 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 njenih zaposlenika, nadređenih-podređenih, horizontalno, vertikalno 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 istrađivanja pruđaju uvid u zadovoljstvo odjelom ljudskih potencijala, internom komunikacijom i zadovoljstvom rada u organizaciji.

Ključne riječi: 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 succesful 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 namještaj 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 vođeni 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, konflikta 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, što 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 pokretači razvoja organizacije i uz proizvod ili uslugu organizacije, primbenik stvaranja slike o poduzeću ili organizaciji u kojoj rade.

Posljednjih deset godina radim na poslovima ljudskih potencijala, počevši od referenta kadrovske službe, voditelja kadrovske službe a trenutno voditelja ljudskih potencijala u poduzeću 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 zadaće 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 se 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 slijedeća: poznata Hawthorne istraživanja Eltona Mayo i suradnika 1927-1930, Maslowljeva teorija motivacije 1943, Herzbergova teorija 1959, Likertov koncept ljudskih potencijala 1961.¹

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.

¹ Bahtijarević i Ćiber, F.: (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.3

Upravljanje 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, razmještaj na poslove i luvanje personalnih podataka, preko stručnog osposobljavanja, pa sve do formuliranja politike koja maksimizira integraciju svih zaposlenih u poduzeću, razvija zainteresiranost ljudi, fleksibilnost i kvalitetu rada time se kombinira interes poduzeća i njegovih zaposlenih.²

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 postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva, te ih zadržati u organizaciji.

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

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

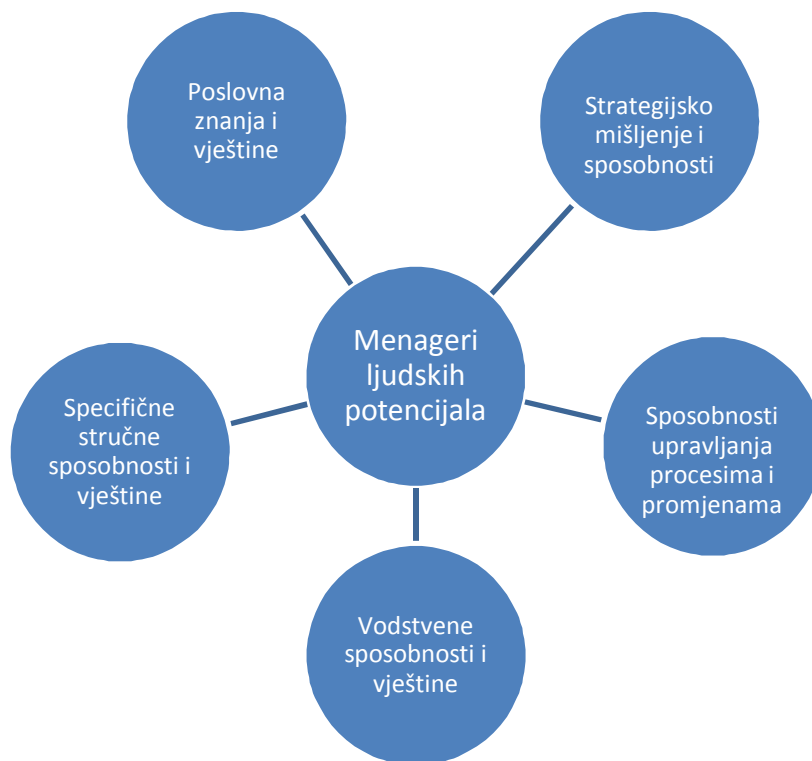
Sukladno sa misijom i vizijom organizacije u kojoj radi menadžer ljudskih potencijala, organizira si svoj posao i svoju strategiju te obavlja slijedeće zadaće:

- 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

² Poslovni forum, Upravljanje ljudskim potencijalima:

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
- Promiće 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 ³

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

³ Bahtijarević i Giber, F.: (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.170

nagrađivanje, obrazovanje, razvoj zaposlenika, kreiranje kulture organizacije, na drugoj strani su očekivanja, visok ulinak, zadržavanje kvalitetnih ljudi, visoka motivacija, kompetentni radnici, stalan razvoj i na kraju ostvarenje cilja same organizacije. Organizacija time dobiva profit, opstanak na tržištu, razvoj poduzetla, 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 a i zaposlenika moraju se postići i socijalni ciljevi poput:

- Zadovoljenja potreba, očekivanja i interesa zaposlenih
- Poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenih
- Upotreba i razvoj individualnih mogućnosti
- Osiguranje sposobnosti stalne zapošljivosti
- Podizanje kvalitete radnog života ⁴

Stvaranjem i održavanjem fleksibilnih potencijala svih zaposlenika dolazimo do investicija s dugoročnim efektima koji znatno nadilaze investirano. Prihvaćanjem 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

⁴ Bahtijarević i Ćiber, 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.

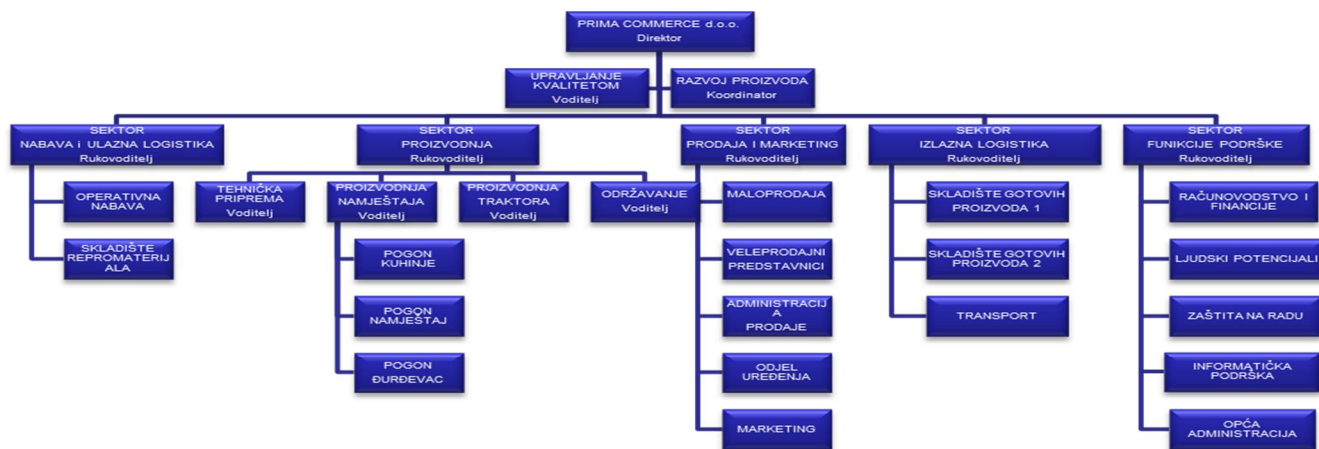
2.4. Važnost ljudskih potencijala

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 poput financija a treći pokazatelj bi 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 u kojem se vidi na kojem mjestu po organizaciji se nalazi odjel ljudskih potencijala.



Slika 2. Organigram poduzeća Prima commerce d.o.o.⁵

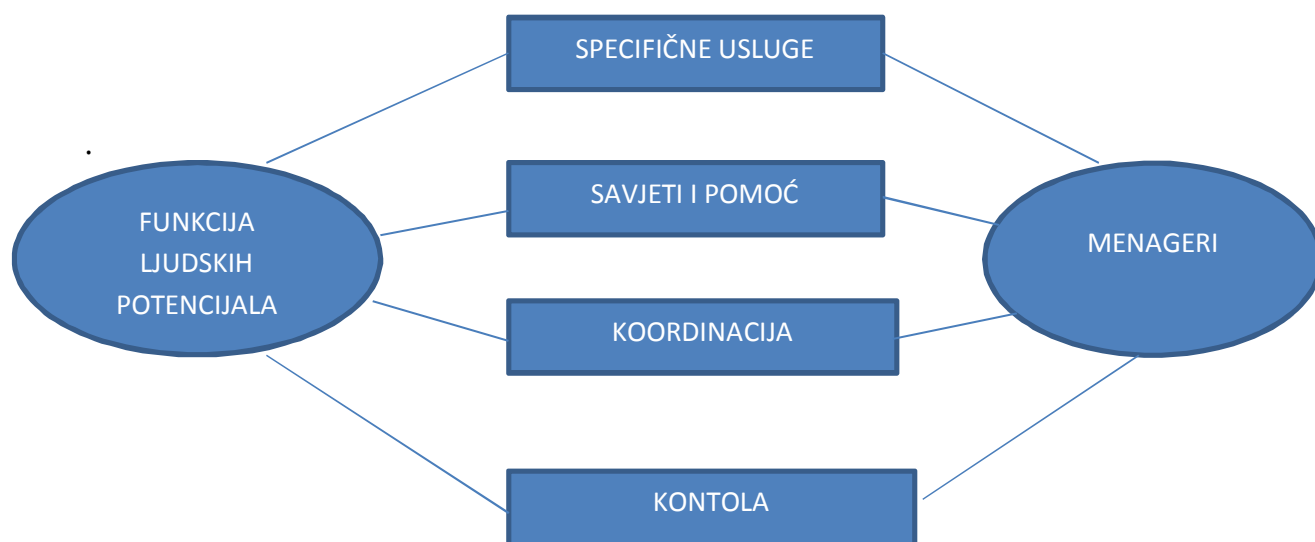
Najnovija međunarodna istraživanja vrhovnih menagera pokazuju da se njihovim najvažnijim vještinama budućnosti smatraju *oblikovanje strategije i managementa ljudskih potencijala*. Pet glavnih zaključaka tog istraživanja uglavnom se odnosi na upravljanje ljudskim potencijalima i njegovo povezivanje sa stratejskim 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 vođe i menagere ljude s internalizirano korporacijskom kulturom, vrijednostima i organizacijskim ciljevima⁶

⁵ Prima commerce d.o.o.; Sistematizacija radnih mjesta

2.5. Uloga funkcije ljudskih potencijala glede menadžera

Temeljna 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 uloge⁶



Slika 3. Uloge funkcije ljudskih potencijala u odnosu na managere⁷

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 čovjeka 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

⁶ Bahtijarević i Giber, F.: (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.133.

⁷ 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 sljedeće:

- 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 nagrađivanje
- savjetovanje što 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 uočiti i ako 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 l'ine. Riječi mogu zvučati i izgledati jasno ali to l'esto nisu. Kako je važno reći 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 srdal'nost 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 socijabilnost.

Komuniciranje rezultira namjeranim ali i nenamjeranim učincima, obično je obostrana, uključuje najmanje dvije osobe, ponekad je komunikacija i neuspješna ali se dogodila i komunikacija uključuje simbole.⁸

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 l'esto kao i kombinacija više pogleda.⁹

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

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

Komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe (Weick i Browning, 1986.).¹⁰

Uspješna komunikacija je ostvarena ako je informacija točno 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 točna, pravodobna, potpuna i važna.¹¹

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.¹²

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 pa često kažemo i više nego smo trebali ili kažemo nešto zbog čega bi mogli pohaliti. Usmena komunikacija podložna je i gumovima u komunikaciji govori li sugovornik tiho ili u telefonskom razgovoru dođe do prekida linije, zaboravit reći bitan dio ili primatelj ne čuje bitan dio važne poruke.

¹⁰ Rouse J. M., Rouse S.: Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 40.

¹¹ Ibidem, str. 45

¹² Ibidem, str. 46.

Pisana 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 utroži 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 probavi 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 pročita¹³

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 može određeno vrijeme za povratnu informaciju.

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

Neverbalnu komunikaciju vidimo kao izraz lica i tijela, poglede, geste, odjeću, ton glasa ili cjelokupni vanjski izgled sugovornika. Vid ima veliki utjecaj, kad nekoga gledamo primjećujemo sve na toj osobi, stil odijevanja, grimasu, nakit, rad rukama, veličinu osobe, boju kose, oči, ton glasa, mimiku lica i druge fizičke detalje. Neverbalna komunikacija često ima veće značenje 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 barijeru. Postoje i tehnološki problemi no za njih možemo reći da ne zaustavljaju komunikaciju već ju privremeno blokiraju.

¹³ Rouse J. M., Rouse S.: Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 47.

¹⁴ Ibidem

Zapreke su u većini slučajeva ljudskog podrijetla a postoje sociokulturne, psihološke i organizacijske.

Sociokulturne zapreke vežu se za kulturu, jezik kojim se koristimo, odjeću koju nosimo, hranu koju jedemo u što vjerujemo te ih prihvaćamo kao neupitne. Sociokulturni elementi koji mogu postati zapreke su:

- Grupno mišljenje - kada grupno ponašanje i mišljenje guši proces odlučivanja i veliki je problem u poslovnom svijetu gdje ljudi neprestano rade u skupinama
- Sukobi vrijednosti i uvjerenja - ukorijenjene društvene i kulturne norme vode ljude iako ih nisu ni svjesni. Neuspjeh komunikacije uzrokovan je nepoznavanjem temeljnih vrijednosti i normi
- Stereotipi i etnocentrizam - stereotip je pokušaj predviđanja ponašanja na temelju pripadnosti određenoj skupini a etnocentrični ljudi na svoju kulturu gledaju kao na jedinu valjanu
- Jezik i naglasak - jezik može biti zapreka ako komuniciraju govoritelj i primatelj poruke čiji se jezici razlikuju. Status i klasne razlike utječu na različito korištenje jezika a tu je bitan i naglasak kao u različitim profesijama.¹⁵

Psihološke zapreke se odnose na pojedinca i mentalno, emotivno stanje a mogu biti:

- Filtriranje - ljudi često čuju i vide samo ono što žele čuti i vidjeti
- Percepcije - način na koji promatramo svijet
- Manjkavo pamćenje - pamćenje ima važnu ulogu u uspješnoj komunikaciji. Dobri komunikatori trebaju vježbati pamćenje a ključni elementi su razumijevanje, dubina znanja, aktivno prisjećanje, preuzimanje i asocijacije
- Loše slušanje - nesanjarenje, lutanje, slušanje drugog razgovora, problemi uzrokovani vanjskim smetnjama ili nedostatkom zanimanja
- Emotivno uplitanje - kada je osoba ljuta, nesigurna ili uplašena, njezine komunikacijske sposobnosti mogu biti oslabljene

¹⁵ Rouse, J. M., Rouse S.: Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb, 2005., str.54.

Organizacijske zapreke odnose se na organizacijsku strukturu, kulturu, model rada i komunikacijske tokove a najl'egle su:

- Preopterećenje informacijama - danas smo zatrpani informacijama više nego ikada, dolaze nam svim vrstama pisane komunikacije a s razvojem tehnologije informacije se sve više gomilaju te ih je teško pratiti
- Konkurencija poruka- količina zaprimljenih informacija tijekom dana tjera nas da izabiremo najvažnije i prioritetne. Menadžeri su sve više pod stresom zbog mogućih propusta važnih poruka koje mogu ugroziti njihovu učinkovitost
- Iskrivljavanje informacija - može doći i kad informacija prolazi kroz više odjela i ljudi prije nego što stigne do odredišta. Informacija se može pogrešno interpretirati ali se može i blokirati njeno primanje
- Filtriranje poruka - pri proseljavanju poruka menadžeri još jednom pregledaju informaciju te ju filtriraju ili reproduciraju u skraćenu verziju te takvu prosleljuju
- Kontradiktorne poruke - komunikacija menadžera koji zagovara politiku otvorenih vrata a zatvara vrata svog ureda pred zaposlenicima, nastaje problem u komunikaciji i vjerodostojnosti
- Komunikacijska klima - ovisi o stilu menadžmenta ili organizacijskoj klimi koja je relativno slobodna i otvorena za komunikaciju. Organizacije trebaju otvoriti vertikalnu i horizontalnu komunikaciju
- Razlike u statusu - postoje u slučajevima kada menadžeri ne slušaju svoje podređene a podređeni pridaju veliku pozornost porukama koje šalje menadžer
- Strukturalni problemi - što je više hijerarhijskih razina kroz koje mora proći informacija to je potrebno više vremena a i onemogućava se uspješna komunikacija

Prevladavanje komunikacijskih zapreka postiže se ako zaposlenici postanu dobri komunikatori a to zahtjeva opuštanje, preciznost, vjerodostojnost, kontrolu i simpatičnost.¹⁶

¹⁶ Rouse, J. M., Rouse S.: Poslovne komunikacije, 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 riješi, koristimo raznim kanalima komunikacije i ako možemo, smanjimo broj razina kojima prolazi informacija.¹⁷

3.3. Poslovna komunikacija

Poslovne komunikacije su znanstvena disciplina koja proučava pisani sustav komunikacija s motrišta organizacije i sastava komunikacija, normizacije u izradi komunikacija te primjenu informacijskih tehnologija u poslovanju.¹⁸ 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 izrade plana poslovne komunikacije. Izradom plana dobivamo logičan raspored poruke, sveobuhvatnu obradu poruke, izbjegavanje nesporazuma u primatelja i brže odvijanje poslovanja.¹⁹

Poslovna komunikacija važan je segment svakog poduzeća odnosno organizacije. Komuniciramo putem svim 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 zahtjeva 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 slušaju a sve više se posvećuje edukaciji. Trajna edukacija i usavršavanje tajna je

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

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

¹⁹ 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 ul'i kao i svaka druga znanost.²⁰

Interna komunikacija odvija se unutar organizacije između odjela, suradnika, između nadređenih i podređenih. Komuniciranje najprije promatramo s formalnog gledišta organiziranosti što 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, mišljena 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.²¹

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 javnošću 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.²²

Zaposlenici su pokretači razvoja organizacije i imbenik stvaranja slike o poduzeću ili korporaciji u komuniciranju u obitelji, s prijateljima, susjedima ili na raznim formalnim ili neformalnim sastancima. Oni rade tihi promidžbu da rade u dobrom

²⁰ Vodopija, G.: Opl'a i poslovna komunikacija, Priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju, Hagar, Rijeka, 2006. Str. 53-54.

²¹ Tudor, G. i Srdić, V.: Menadžer i pobjednički tim, MEP Consult&CROMAN, Zagreb, 1996. Str. 100.

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

poduzetku, 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 slušbenih 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 l'estitke menadžmenta.

Korporativni razgovori objađnjavaju vezu između interne komunikacije i poslovnog uspjeha te nude savjete o tome kako organizirati i upravljati procesom kako biste postigli najbolje rezultate.²³

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 postiže mjerljive i važne rezultate.

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

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

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

²⁴ 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 srži 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 tražili 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 podijeliti organizaciju koja ima dobar proizvod. Organizacija mora priopćiti svojim zaposlenicima što je njena misija, vizija, iznijeti strategiju i planove rada i otkrivanja od zaposlenika te će tada radnici osjećati 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 većini slučajeva odražuje odjel za ljudske potencijale. To mogu biti određeni ugovori, pravilnici, statuti, upozorenja, prijave i upozorenja. U organizacijama ponekad postoje i takvi nizovi pravilnika odluka, kodeksa ili statuta koji nikada nisu ni pročitani od strane zaposlenika ali je potrebno da ih organizacija po zakonu ima. Ako zaposleniku treba koji podatak vezan za njegova prava, najprije je kontaktirati odjel ljudskih potencijala i nastojati što brže dobiti informaciju a ako je nužno za njegovo ostvarenje prava, pročitati je pisano pravilo.

Komunikacija odjela ljudskih potencijala je svaka komunikacija upućena prema zaposleniku pojedincu. Može biti vezana za povlastice, naknade, komunikaciju o karijeri ili o društvenim aktivnostima ali ponekad i svaki razgovor koji zahtjeva sudjelovanje odjela ljudskih potencijala.

Poslovnu komunikaciju sa zaposlenicima također je u većini organizacija obavljati odjel ljudskih potencijala. Uprava organizacije bi trebala postaviti točne ciljeve komunikacije tako da komuniciranje sa zaposlenicima ne bude samo trošak organizacije već da bude i strateški povezan s poslovnim ciljevima i na kraju da kao takav utječe na rad zaposlenika. Uprava treba postaviti unutrašnju komunikaciju i odlučiti hoće li biti na višim ili nižim razinama a pri tome mora biti svjesna da je utjecati i na kvalitetu rada, proizvoda i na kraju zadovoljenja kupca.

Komunikacija o poslovanju obuhvaća izvještavanje zaposlenika o poslovnim vijestima, povezivanje zaposlenika s tržištem u kojem radi, kupcima, potrošačima, trendovima i konkurencijom. Osigurava stjecanje znanja zaposlenicima od drugih zaposlenika, upoznaje zaposlenike s ciljevima organizacije, strategijama i očekivanja od zaposlenika te daje pomoć radnicima da shvate svoju ulogu u postizanju uspjeha organizacije.²⁵

Neformalna komunikacija nema svrhu promicanja planova i ciljeva organizacije ali se svakodnevno događa 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 međusobno razgovaraju i to ne

²⁵ Holtz, S.: Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i praktične 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 točne informacije o pitanjima koji se njih tiču i to iz izvora kojima mogu vjerovati.

5. Interna komunikacija menadžmenta ljudskih potencijala

Poduzeće nije niti biološka majka niti 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 uči uspješno i zadovoljavajuće ponašanje. Prema tome, ljudski potencijal i resursi poduzeća nisu nešto izvana dobiveno i naslijeđeno, nego unutar poduzeća aktivnim međusobnim odnosima, komunikacijom i prilagođavanjem stvoreno, razvijano, održavano, naučeno i usvojeno.²⁶

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 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 kaznu za one koji ga trebaju primjenjivati, treba podržavati i učvrstiti etičke norme i stvoriti mehanizme potpore i provjere etičkih pravila.²⁷

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

²⁶ Brajđa, P.: Menadžerska komunikologija, Razgovor, problemi i konflikti u poduzeću, DRIP, Varaždin, 1993, str. 5.

²⁷ Vodopija, G.: Uspješno organiziranje i vođenje, Vodič do uspjeha u organiziranju, vođenju i komunikaciji, Hagar, Rijeka, 2006. Str. 31.

aktivnost u gospodarstvu usmjerava, koordinira, razvija suradnju, timski rad, partnerstvo sa zaposlenima radi ostvarenja cilja na određenom zadatku. U organizacijama postoji određena organizacijska piramida koja se sastoji od tri dominirajuće razine: menadžment prve, srednje i najviše razine. Komunikacija se odrađava kroz prijenos informacija od pošiljatelja ka primatelju, a nužna je za interno funkcioniranje jer integrira upravljačke funkcije. Komunikacijske vještine jedne su od osnovnih vještina menadžera. Interna menadžerska komunikacija je zbir raznih komunikativnih procesa. Pretjerana umreženost ima dvojako značenje, npr. tehnološka umreženost i umreženost ljudi svakako utječu na komunikaciju u procesu menadžmenta. Jedino se kroz sustav upravljanja s ljudskim resursima može kontrolirati komunikacijski proces i oblikovati ga. Dobre tehnike organizacijskog ponašanja donijeti će menadžeru uspjeh u poslovanju i upravljanju. Uspješno izvršavanje funkcija menadžmenta rezultat je uspješne komunikacije.²⁸

5.1. Unutarnje oglašavanje

Unutarnje oglašavanje slobodnih radnih mjesta jedan je od najčešćih i najučinkovitijih načina pronalaska zaposlenika odnosno popunjavanja slobodnih radnih mjesta ili transfera i promocije radnih mjesta.

Menadžeri ljudskih potencijala objavljuju oglase preko oglasne ploče, putem e-maila ili biltena u organizaciji. Interni oglasi se obično objavljuju prije vanjskih oglasa te ako se nitko ne javi ili ne zadovolji uvjete objavljenog oglasa, objavljuje se vanjski oglas.

Na menadžerima 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 važne informacije koje osiguravaju konkretno i kvalitetno provođenje cijelog postupka i osiguraju zapošljavanje najboljih zaposlenika.²⁹

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

²⁹ Bahtijarević i Ćiber, 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 zadatka je sljedeći:

- Informirati zaposlenike o mogućnostima koje se javljaju i organizacijskim potrebama, o novim radnim mjestima i poslovima
- Informirati voditelje odjela o uspješnosti i mogućnosti 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 veću plaću ali ne i naknade te se često osjećaju iskorišteni, transparentnost je vrlo bitna u razgovoru i detaljno objašnjenje pojedinih stavki. Naknade plaće se odnose na prijevoz, naknadu za bolovanje, rođenje djeteta, smrt kao i sve ostalo što organizacija propiše u Pravilniku o plaćama i naknadama plaće te Pravilniku o radu.

Zaposlenicima na visokim pozicijama od kojih neposredno ovisi profit organizacije mogu ugovoriti i određeni bonus koji dobivaju ostvarivanjem strateškog cilja organizacije.

Odjel ljudskih potencijala vrši i komunikaciju o karijeri, što može biti objavljeno i na intranetu. Praćenjem zaposlenika od njegovog zapošljavanja, tijeka rada, dodatnim usavršavanjem i napredovanjem potrebno je voditi u posebnim dosjeima za zaposlenike. Motivirani zaposlenici traže još edukacija za stjecanje određenih vještina i daljnje napredovanje što im dalje financira organizacija.

5.3. Ispitivanje zadovoljstva zaposlenika

Ispitivanje zadovoljstva zaposlenika vrši se pomoću anonimnih anketa u pravilu jednom godišnje. Odjel ljudskih potencijala sastavlja anketu uz pomoć ostalih menadžera iz drugih odjela i uz odobrenje uprave a sve u svrhu dobivanja informacija od zaposlenika s ciljem poboljšanja radnih uvjeta u organizaciji. Nekada se ispitivanje zadovoljstva zaposlenika vršilo pisanim putem, slanjem obrasca u zatvorenoj kuverti i tako se slalo nazad na obraćivanje u upravu što je bilo skupo i oduzimalo je mnogo vremena.

Danas se ispitivanje zadovoljstva zaposlenika vrši elektronskim putem i vrlo je brzo obrađeno. Cilj ispitivanja je poboljšanje uvjeta rada no mnoge organizacije dobivene informacije ne iskoriste na najbolji način već zanemare dobivene rezultate.

Često postavljena pitanja u anketama su:

1. Zna li što se od vas očekuje 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 odrađen posao?
5. Je li vašem nadređenom, 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 vaše mišljenje 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?³⁰

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.

³⁰ 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.

Izvori informacija na temelju kojih se ocjenjuje uspješnost određuju 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 čine njezine kriterije, iz objektivnih podataka o kvaliteti i kvantiteti rada, ostvarivanja postavljenih ciljeva, pridržavanja rokova i sl.³¹

Podaci i način 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. Veća 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 cijelo 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 će 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

³¹ Bahtijarević i Giber, F. :(1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.512

- Obaviti procjenu uspješnosti prema postavljenim standardima. Procjenjuje se individualna uspješnost
- Raspraviti ocjenu sa zaposlenikom, čuti zaposlenika o slaganjima i neslaganjima. Menadžer prvo iznosi pozitivno a nakon toga negativno
- Odrediti buduće radne ciljeve i kritični aspekt ocjene uspješnosti jest postavljanje ciljeva³²

Kod vođenja razgovora bitno je izbjegnuti pet uobičajenih pogrešaka kod intervjuiranja:

- Propust u pripremi za intervju
- Neuspjeh u uspostavi dobrog uzajamnog odnosa
- Propust u slušanju propust u ne donošenju ocjene prije nego su predloženi svi dokazi
- Propust u objektivnosti³³

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 praćenja i ocjenjivanja uspješnosti je njeno poboljšanje i razvoj zaposlenika. Razgovor o uspješnosti je proces suradnje menadžera i zaposlenika usmjeren na postizanje zajedničkog cilja i u njemu važnu ulogu imaju obadvije strane.

Najvažniji i završni proces je davanje informacije o uspješnosti i postavljanje cilja razvoja zaposlenika putem uobičajenog razgovora.

Povratna informacija o uspješnosti u obavljanju poslova smatra se jednim od najvažnijih činitelja za poticanje i jačanje razvoja zaposlenih i poboljšanje individualne uspješnosti. Pri tome analiza i ocjena uspješnosti u prethodnom razdoblju

³² Bahtijarević i Čiber, F.: (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.516

³³ Alexander Hamilton Institute: Uspješno intervjuiranje u poduzeću, Kako uspješno voditi razgovor s podređenim, Potecon, 1999. Str. 49-50.

te rasprava o tome služe samo za utvrđivanje problema koje treba otkloniti razvoj ciljeva i plan aktivnosti usmjerenih razvoju zaposlenog.³⁴

Vrlo je važno da zaposlenik ne stekne negativan dojam o procjenama uspješnosti te da se ne uplaši za svoje radno mjesto ako ima negativnih ili slabijih ocjena. Zaposlenici moraju shvatiti da procjene radne uspješnosti vode njihovom poboljšanju rada i planu postavljanja ciljeva i aktivnosti za buduću 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 prikazati u celofanu 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 šefa ili procjenitelja rada.

Postoje tri pravila pristupa i stila vođenja razgovora o uspješnosti 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 prihvatanju i provođenju aktivnosti.
- Drugi stil je reći i slušati. Ovdje procjenitelj iznosi procjenu uspješnosti, 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.

³⁴ Bahtijarević i Ćiber, 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 uliniti 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.³⁵

5.6. Povratna informacija o radu

Komunikacijski feedback je povratna informacija o sebi i svojoj komunikaciji, o drugom i njegovoj komunikaciji, te o nama i našoj međusobnoj komunikaciji, koju, kao sugovornici, dajemo tijekom međusobnog komuniciranja.³⁶

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 rast i razvoj, 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 očekivanja 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.

Pruhanje 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

³⁵ Bahtijarević i Ćiber, F. :(1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.548

³⁶ Brajčić, P.: Menadžerska komunikologija, Razgovor, problemi i konflikti u poduzeću, DRIP, Varaždin, 1993, str. 78.

daju negativan feedback a u funkciji povećanja motivacije i ispravljanje pogrešaka zaposlenika.³⁷

Komunikacijski feedback unutar poduzeća s logičnim oblikom komunikacijskog feedbacka daje se i kaže bez riječi, tj. neverbalnim putem, govorom tijela. Kada nam nešto smeta, ne govorimo to osobi već pokazujemo izrazom lica, držanjem tijela, gestama ali to ne govorimo. U poduzećima s boljom komunikacijom suradnicima dajemo feedback riječima.

5.7. Organizacijska kultura

*Organizacijska kultura je onaj segment organizacije koji zaposlenima šalje „signale“ o tome što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje i što se u konkretnoj organizaciji cijeni i vrednuje“.*³⁸

Znanstvenici 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. Pretpostavili su da će se produktivnost smanjiti kada se smanji osvjetljenje, no ona se, za čudo, 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.³⁹

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

³⁷ Bahtijarević i Ćiber, F.: (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.704,705,706

³⁸ Bahtijarević i Ćiber, F.: (1999). Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.706

³⁹ 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 stružno 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 što 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 što nemaju svi zaposlenici na svom radnom mjestu pristup računalu i internetu. Intranet nije nametnuto sredstvo komunikacije da ga svi moraju imati 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 doći do željenih informacija. Objavljuje unutarnje oglase, poziva na domjenke ili poziva na pomoć kolegama ako su zapali u neku tešku životnu situaciju.

Intranet je idealno mjesto i za oglašavanje priznanja koje su dobili zaposlenici kao što su ~~A~~ zaposlenik mjeseca ili ~~A~~ prodavač mjeseca tako da svi radnici mogu vidjeti koji su kolege nedavno dobili priznanja za svoj rad, što 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 šefove financija, proizvodnje i prodaje na organigramima 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 nabrojenih kao najvažniju bi stavili i komunikologiju.

Iako su ljudi kao segment poslovanja najprirodniji i mnogi bi rekli da je l'ovjekom 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 bliži 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 poduzeću 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 bit će provedeno putem anonimne ankete on-line na uzorku od 94 zaposlenika u poduzeću *Prima commerce d.o.o.* i *Prima namještaj d.o.o.* na području cijele Hrvatske. Anketa će se provoditi u mreži salona namještaja, ukupno 52 salona, u 4 proizvodnje namještaja u gradovima Bjelovar, Đurđevac, Nova Gradiška i Garešnica te u sjedištu dvaju poduzeća u službama 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 poznavajući i problematiku poslovanja u navedenom poduzeću budući 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.

6.8. Varijable istraživanja

Nezavisne varijable:

- Obrazovanje ispitanika i radno mjesto
- Radni vijek u organizaciji

Zavisne varijable su stavovi i mišljenja zaposlenika *Prima commerce d.o.o.* i *Prima namještaja d.o.o.* o:

- zadovoljstvu internom komunikacijom
- zadovoljstvu radom odjela ljudskih potencijala
- zadovoljstvu radnom u organizaciji s kolegama te nadređenima
- zadovoljstvo svojim radnim mjestom

6.9. Uzorak istraživanja

U istraživanju će sudjelovati zaposlenici poduzeća *Prima commerce d.o.o.* i *Prima namještaja d.o.o.* u slijedećim gradovima: Beli Manastir, Benkovac, Bjelovar, Čakovec, Donji Miholjac, Daruvar, Dubrovnik, Đakovo, Đurđevac, Garešnica Gospić, Imotski, Ivanec, Karlovac, Knin, Koprivnica, Krapina, Krk, Kutina, Labin, Makarska, Nađice, Nova Gradiška, Novigrad (Istra), Ogulin, Opuzen, Osijek, Pakrac, Požega, Pula, Rijeka, Sinj, Sisak, Slatina, Slavonski Brod, Split, Šibenik, Trogir, Valpovo, Varaždin, Vinkovci, Velika Gorica, Virovitica, Vrbovec, Vukovar, Zadar, Zabok, Županja te u Zagrebu na lokacijama Jankomir, Kajzerica, Sesvete i Dubrava. Istraživanje će se provesti na prigodnom uzorku od 94 zaposlenika.

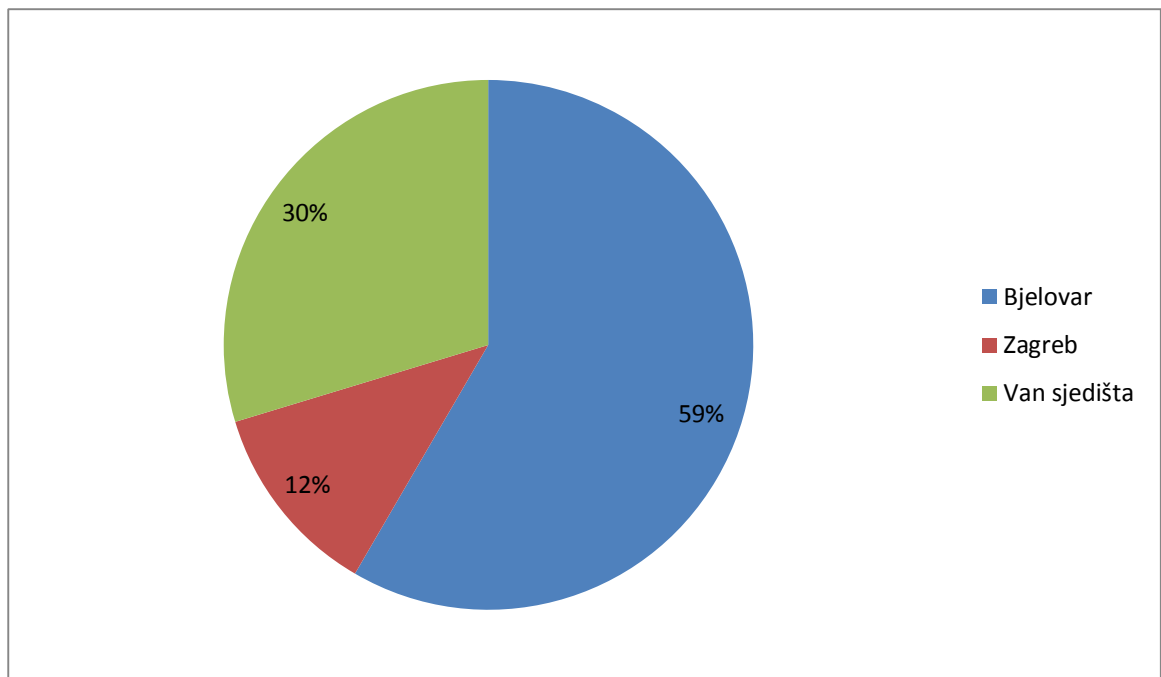
Ispitanicima je poslan anketni obrazac putem aplikacije Google aplikacije, putem e-maila.

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, buduć i radna organizacija i/ili djelatnici su bili ispitanici ovog istraživanja rade u nekoliko gradova.

Odaberite mjesto rada:



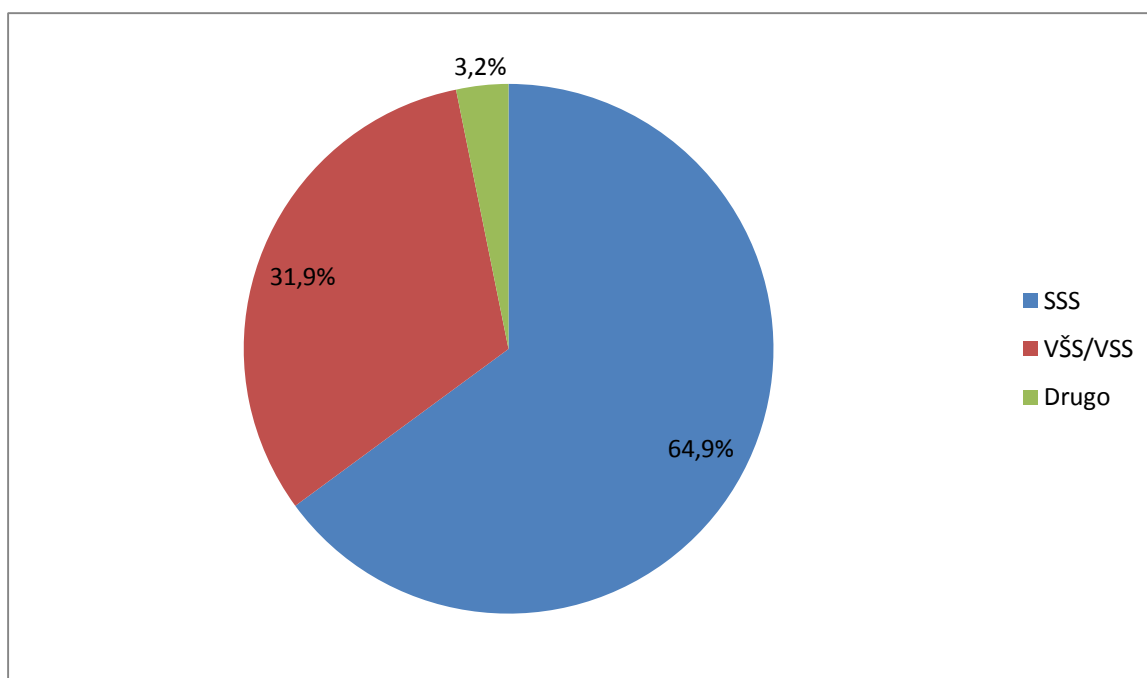
Slika 4. Određivanje mjesta gdje su zaposleni ispitanici istraživanja

Najzastupljenija skupina ispitanika su ispitanici iz Bjelovara gdje je sjedite 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.

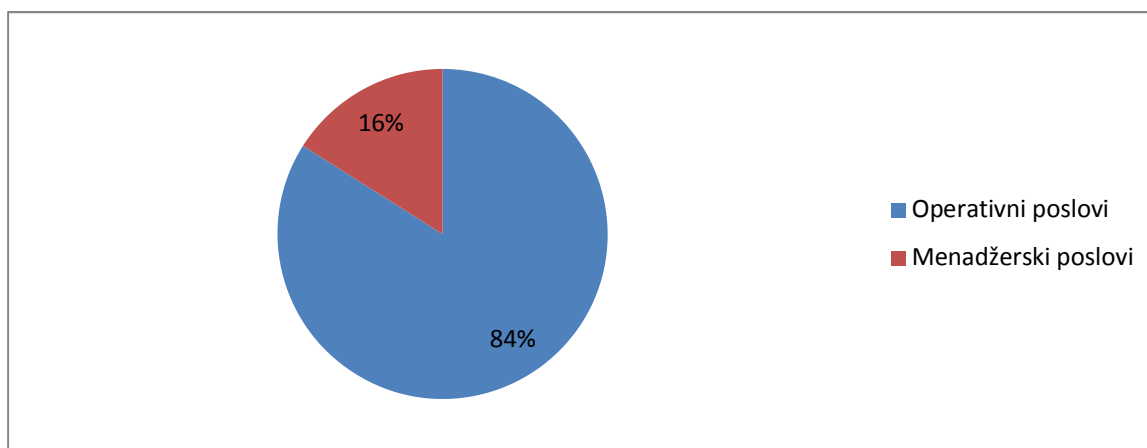
2. Odaberite stupanj stručnog obrazovanja:



Slika 5. Stupanj obrazovanja ispitanika

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

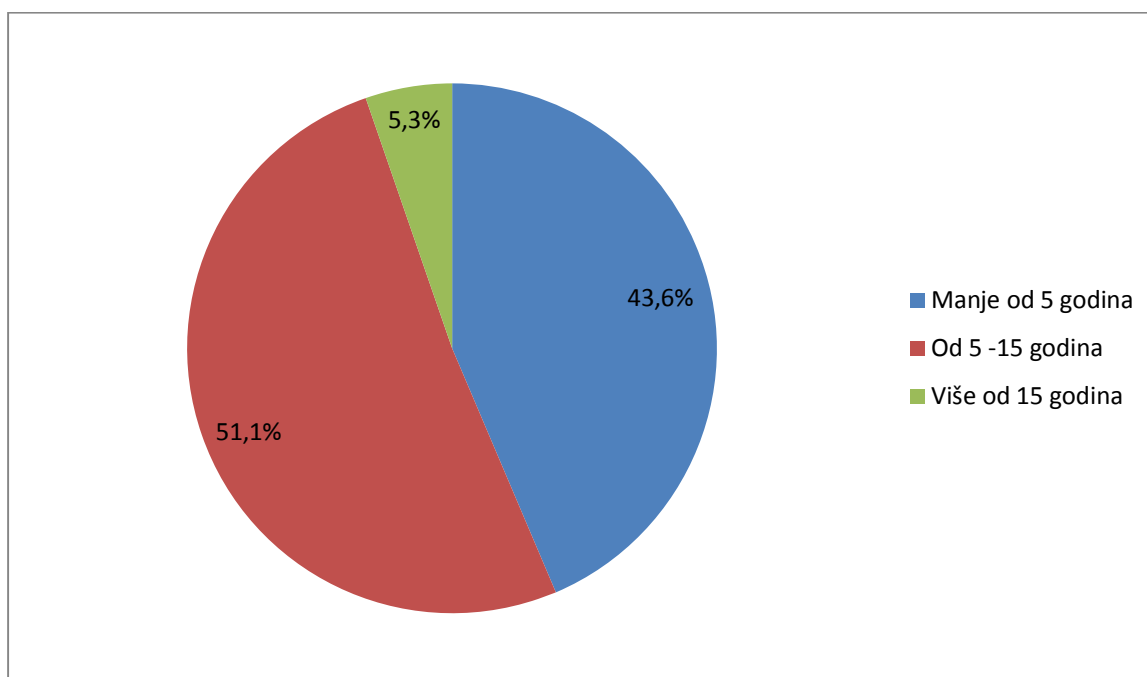
3. Odaberite razinu Vašeg radnog mjesta po strukturi organizacije:



Slika 6. Struktura radnih mjesta ispitanika istraživanja

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.

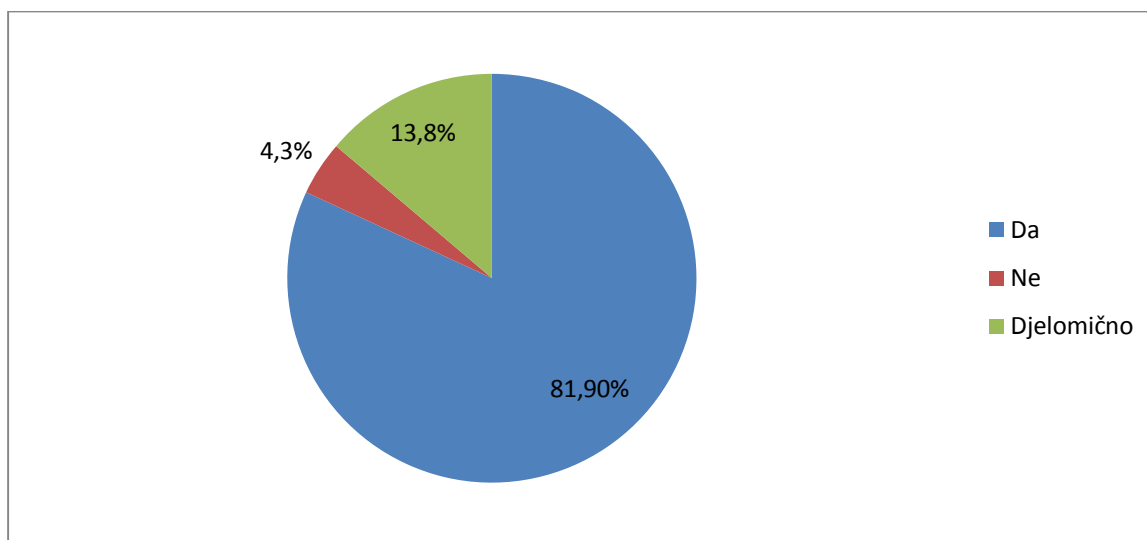
4. Koliko dugo radite u organizaciji?



Slika 7. Duljina radnog staža ispitanika

U organizaciji Prime 51,1% ispitanih zaposlenika zaposleno je od 5 do 15 godina, manje od 5 godina rada 43,6% a više od 15 godina u Primi radi 5,3% ispitanih zaposlenika. Možemo zaključiti da mali broj zaposlenika radi više od 15 godina iako poduzet je posluje od 1995 godine.

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



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

Na razgovoru za radno mjesto tijekom zapošljavanja izabiru se kandidati za oglaseno 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 da 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>		1%	17%	55,3%	26,6%
2.	<i>Jeste li zadovoljni ostvarenjem svojih prava na radnom mjestu?</i>		3,2%	18,8%	56%	22%
3.	<i>Jeste li zadovoljni svojim primanjima u odnosu na opis posla koji radite?</i>	3,2 %	11%	31,3%	41,5%	13%
4.	<i>Jeste li zadovoljni s dostupnošću odjela ljudskih potencijala?</i>		2,1%	23,4%	46,8%	27,7%
5.	<i>Koliko Vam je važna komunikacija s kolegama na radnom mjestu?</i>			2,1%	27,6%	70,3%
6.	<i>Koliko Vam je važna komunikacija s nadređenim na radnom mjestu?</i>			3,2%	34%	62,80%

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.

Ostvarivanjem 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.

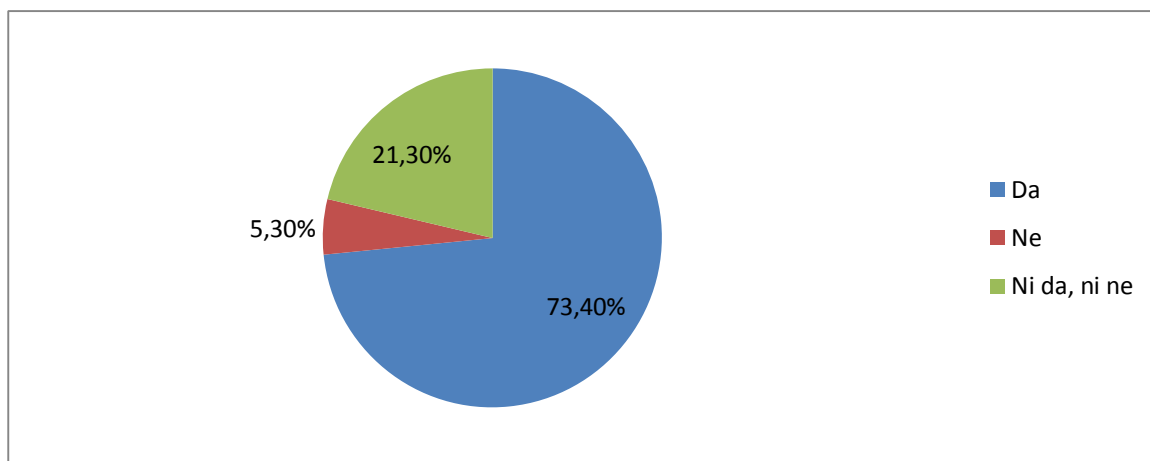
Što se tiče primanja u odnosu na opis posla koji rade 41,5% ispitanika je zadovoljno a izrazito nezadovoljno je 3,2% ispitanika što je vrlo dobar rezultat obzirom da se radi o drvenoj industriji i relativno manjim primanjima u odnosu na druge djelatnosti.

Dostupnost odjela ljudskih potencijala ocijenjen je na slijedeći 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 a 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 što je misija, a što vizija organizacije u kojoj radite?

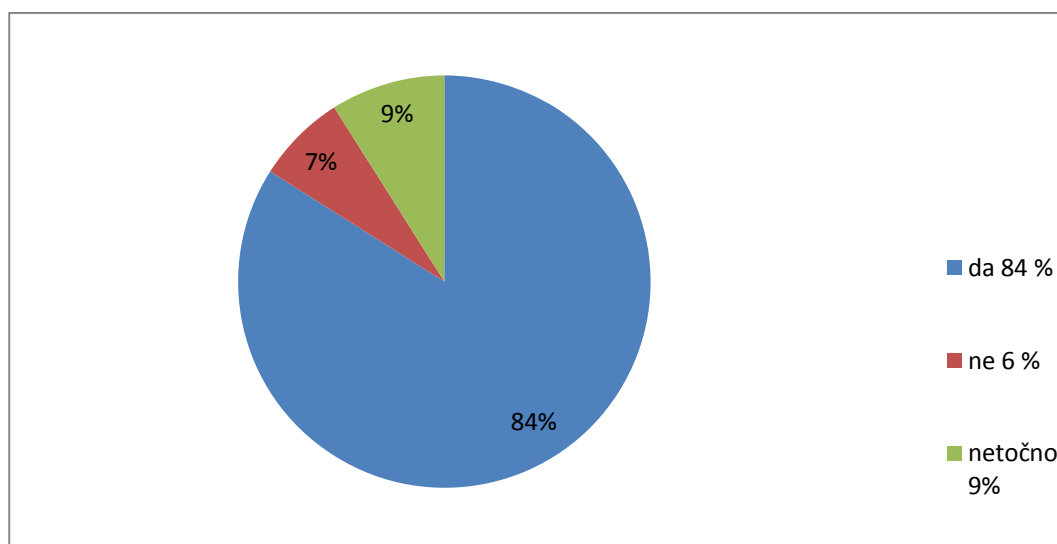


Slika 9. Misija i vizija organizacije

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

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

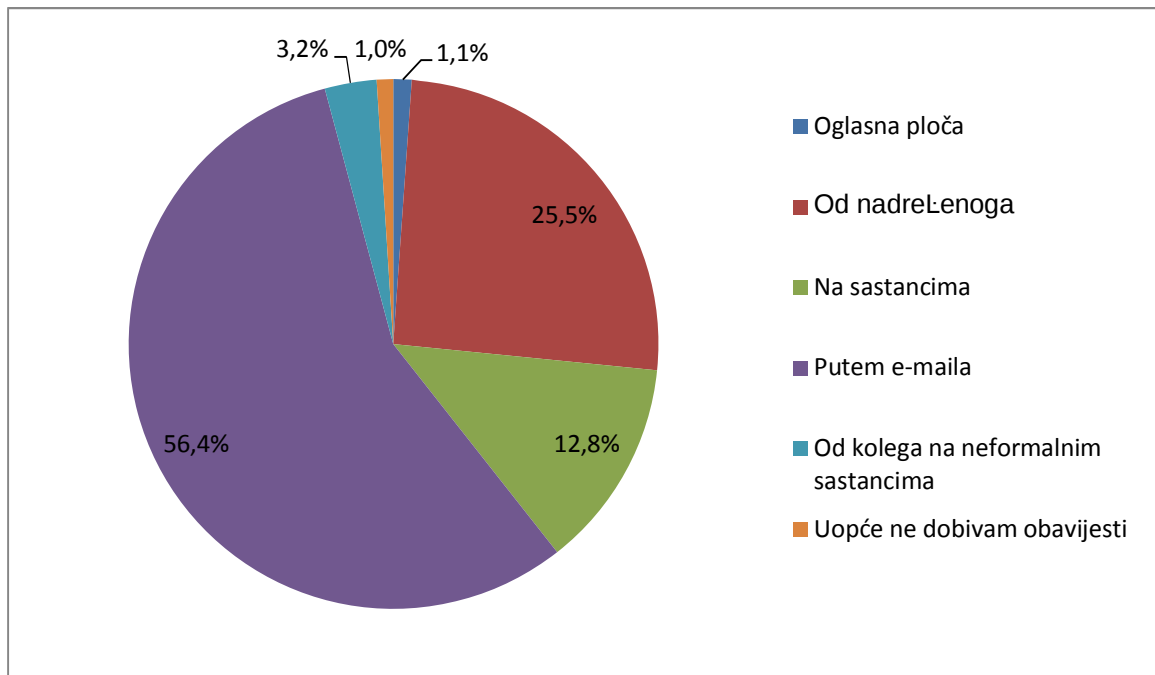
8. Zna li gdje Vam je dostupan Kodeks ponašanja i Pravilnik o komunikaciji u organizaciji?



Slika 10. Kodeks ponašanja i Pravilnik o komunikaciji

Saznanje o dostupnošću Kodeksa ponašanja i Pravilnika o komunikacije ima 84% ispitanika, 9% ispitanika je netočno 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 zapošljavanje novih radnika na novootvorenim radnim mjestima.

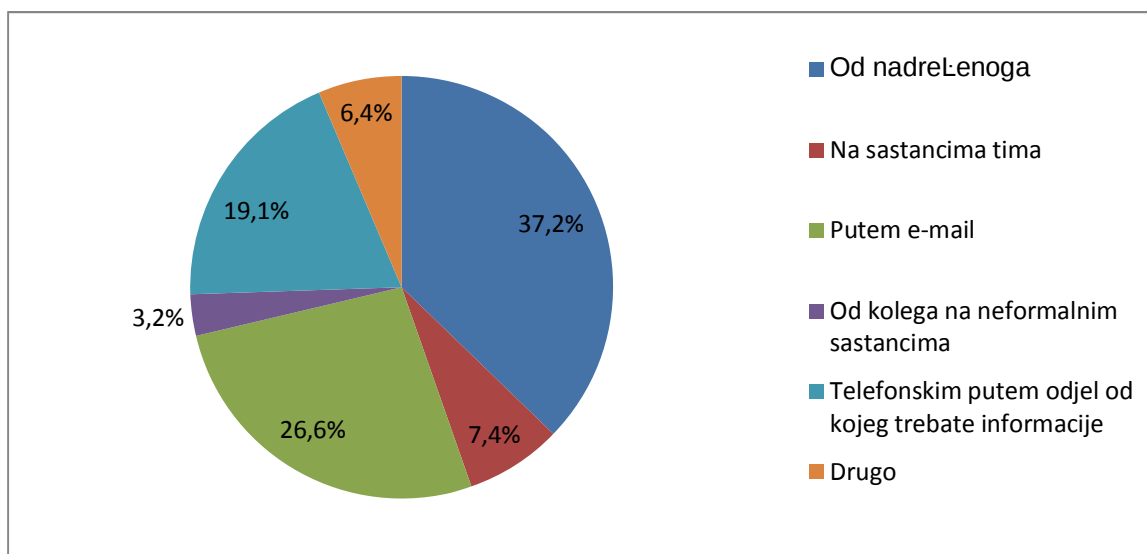
9. Kojim putem dobivate obavijesti u organizaciji?



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 nadređenoga, 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 šalju 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.

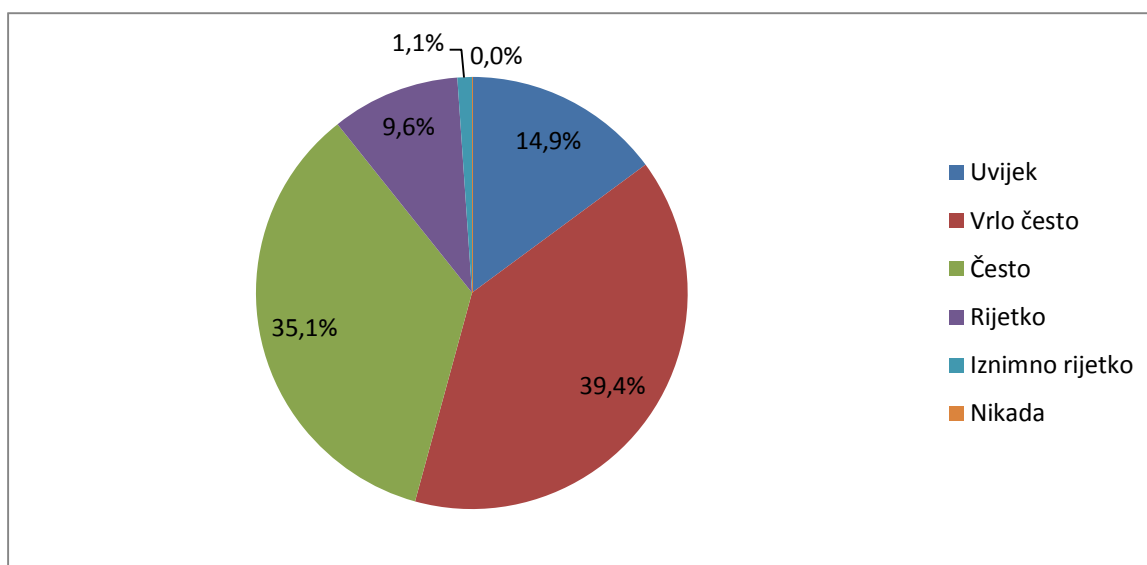
10. Kojim putem Vi tražite potrebne informacije?



Slika 12. Putevi dobivanja informacija za posao

Ispitanici potrebne informacije najviše traže od nadređenoga 37,2%, putem e-maila 26,6%, telefonskim putem odjel 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.

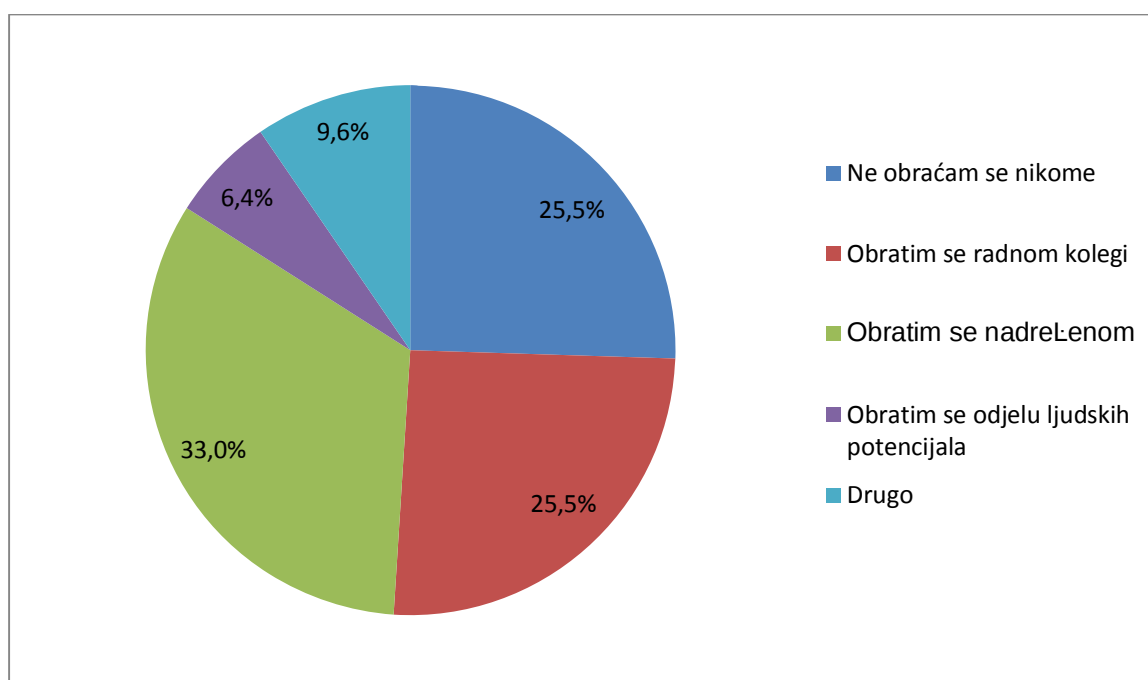
11. Dobivate li potrebne informacije pravovremeno?



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 Anikadaó 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 održavaju li nadređeni tjedne sastanke tima i šalju li potrebne informacije e-mailom te dijele li zaprimljene informacije iz uprave prema svom timu.

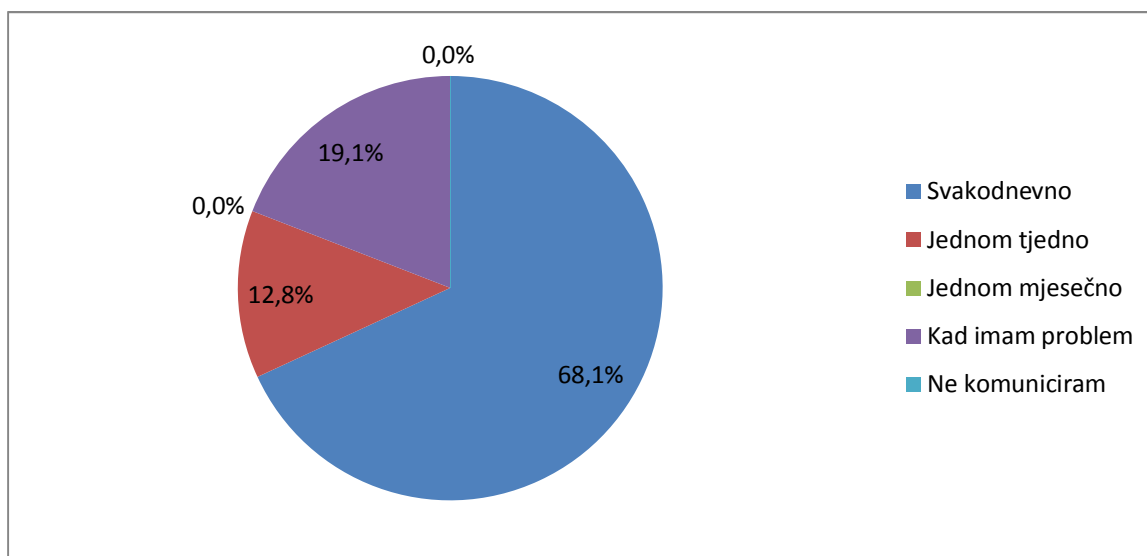
12. Kome se najčešće obrađate ako imate problem s neposredno nadređenim (svojim šefom)?



Slika 14. Komunikacija o problemima s nadređenim

Zaposlenici u Primi koji su ispitani u ovoj anketi najčešće se za probleme s neposredno nadređenim obrađaju 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 obrađanje odjelu ljudskih potencijala a ne nadređenom s kojim i imate problem. Za rezultat 6,4% obrađanja odjelu ljudskih potencijala možemo reći da je loš

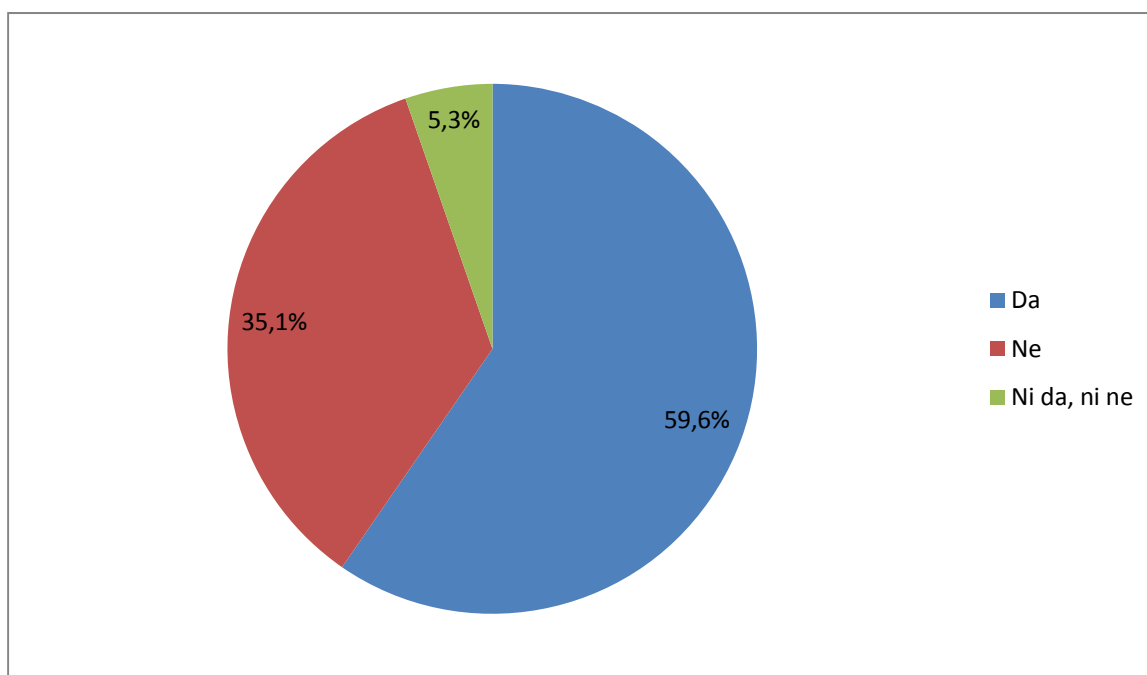
13. Kako i koliko često komunicirate s nadređenim?



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 mjesec dana dobili priznanje ili pohvalu (usmenu ili pismenu) za dobro odrađen posao?

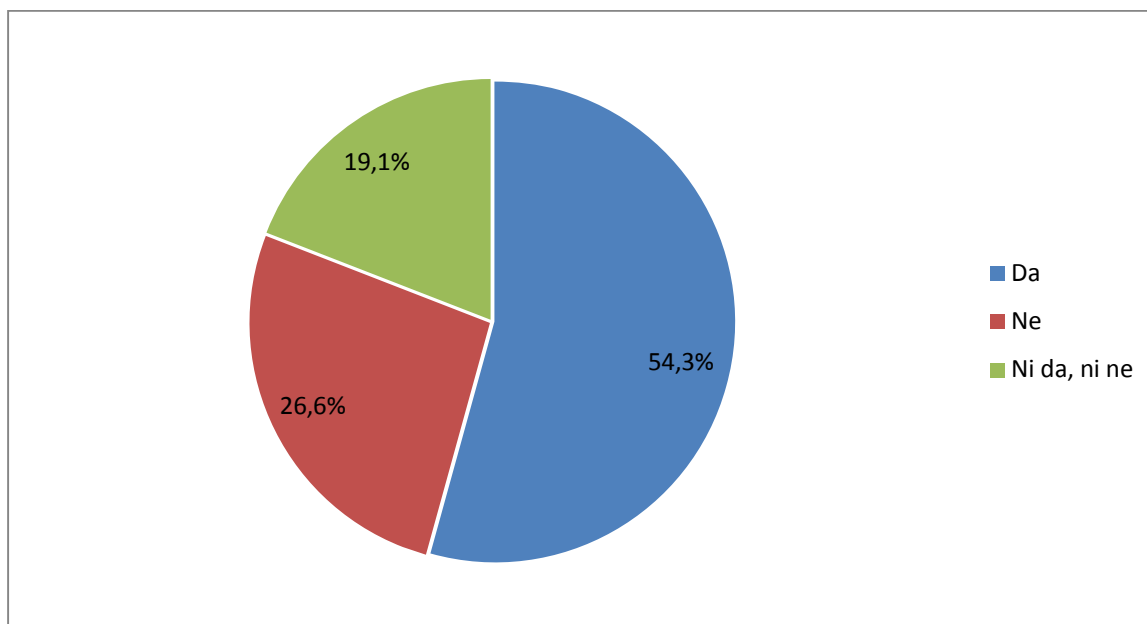


Slika 16. Priznanja i pohvale za odrađen posao

Ispitanika koji su u zadnjih šest mjeseci dobili pohvalu ima 59,6%, ispitanika koji nisu dobili pohvalu ima 35,1% a ostalih koji su odgovorila *A*ni da , ni ne *o* ima 5,3%. U

organizaciji se godišnje jedanput vrge edukacije vezane za motiviranje radnika te je rezultat 35,1% koji nisu dobili pohvalu odraz da edukacije nisu uspješno održane ili ozbiljno shvaćene.

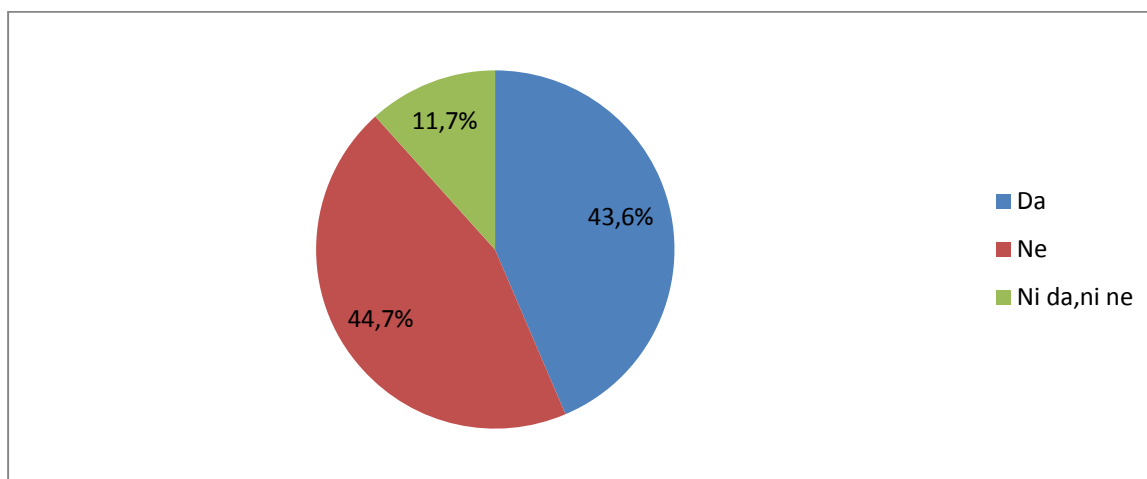
15. Postoji li netko na Vašem radnom mjestu tko ohrabruje Vaš razvoj, motivira Vas?



Slika 17. Ohrabrenje razvoja i motivacije

Većina 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.

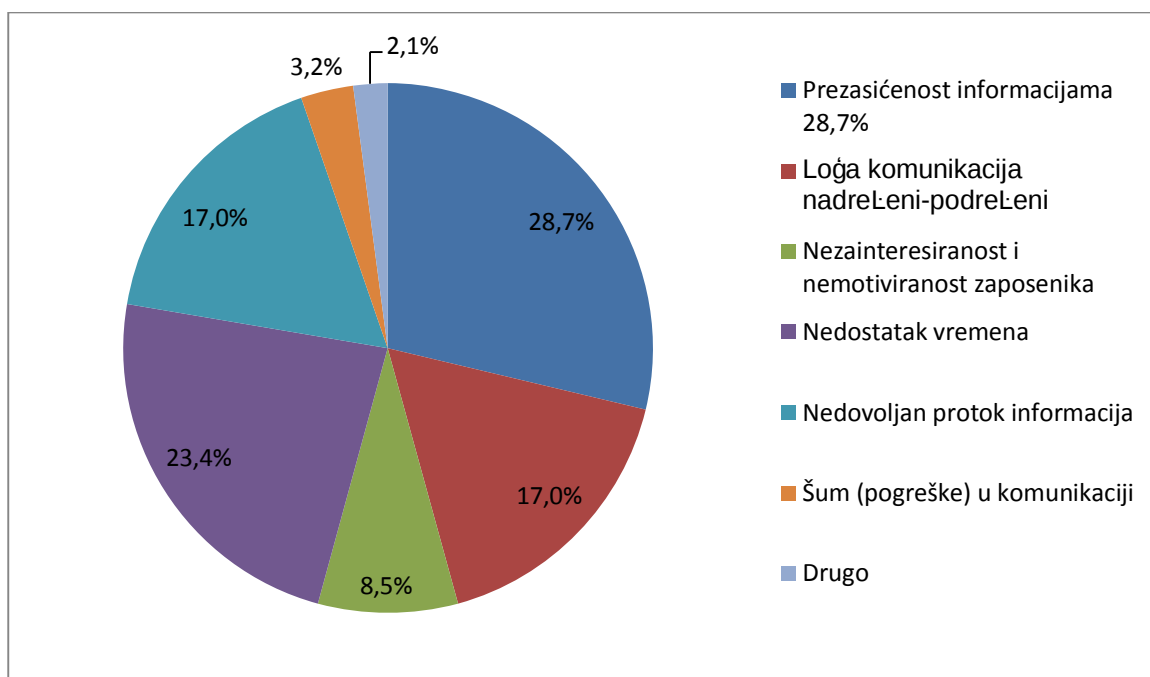
16. Je li neko u zadnjih godinu dana razgovarao s Vama o Vašem napredovanju i razvoju?



Slika 18. Razgovor o napredovanju i razvoju

Razgovor o napredovanju i razvoju karijere jedan je od ključnih poslova odjela 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.

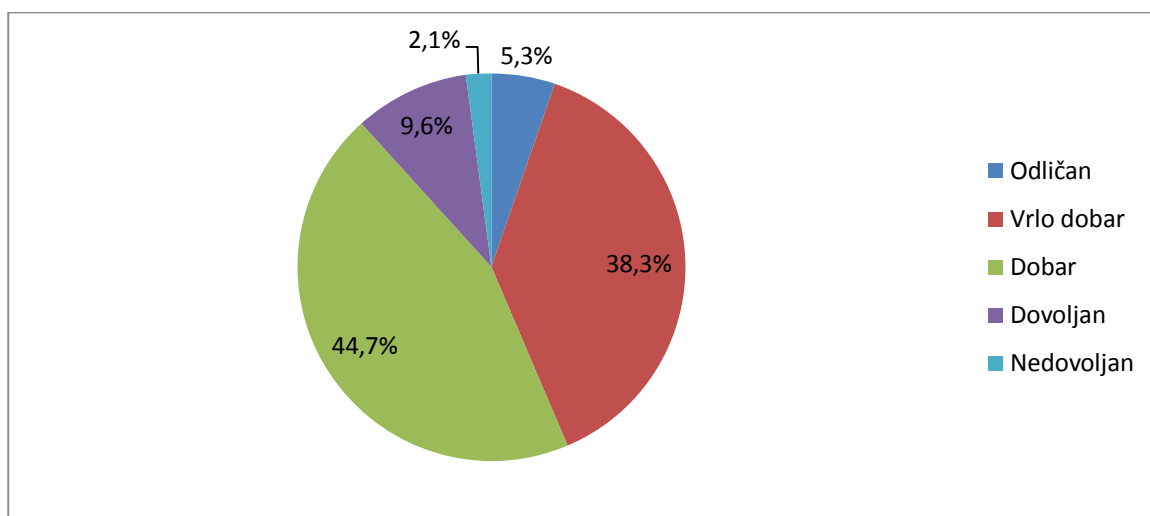
17. Što je po Vama najveća prepreka u internoj komunikaciji u Vašoj organizaciji?



Slika 19. Prepreke u internoj komunikaciji

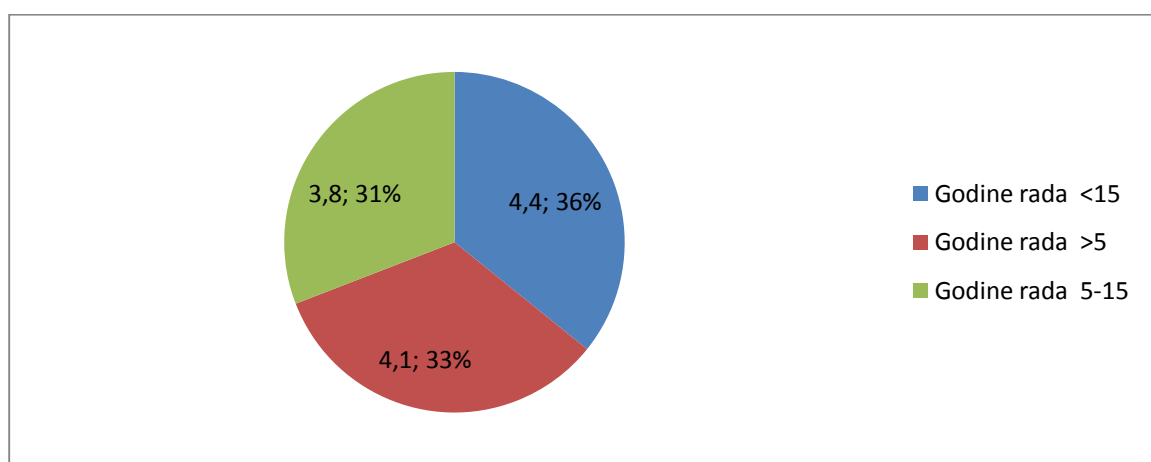
Prepreke u internoj komunikaciji po ispitanicima u organizaciji su najviše prezasićenost informacijama sa 28,7%, nakon toga slijedi sa 23,4% nedostatak vremena, 17% dijele loša komunikacija nadređeni-podređeni i nedovoljan protok informacija, zatim nezainteresiranost i nemotiviranost zaposlenika sa 8,5%.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

18. Kojom ocjenom biste ocijenili internu komunikaciju u Vašoj organizaciji?



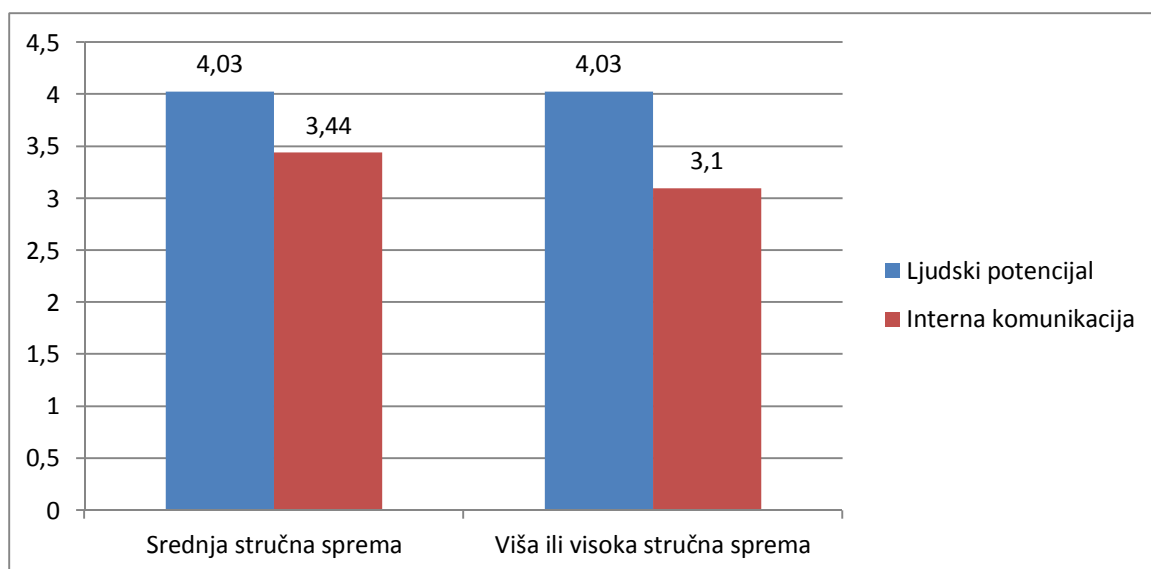
Slika 20. Zadovoljstvo internom komunikacijom

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 što je zabrinjavajuće te se organizacija mora u narednom vremenu poći baviti komunikacijom unutar organizacije.



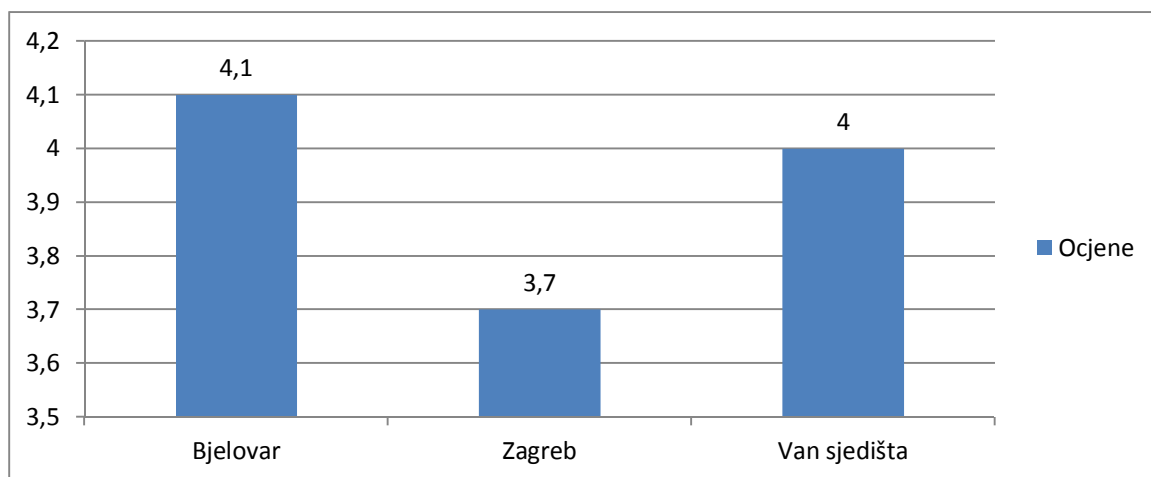
Slika 21. Radni vijek i dostupnost odjela ljudskih potencijala

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.



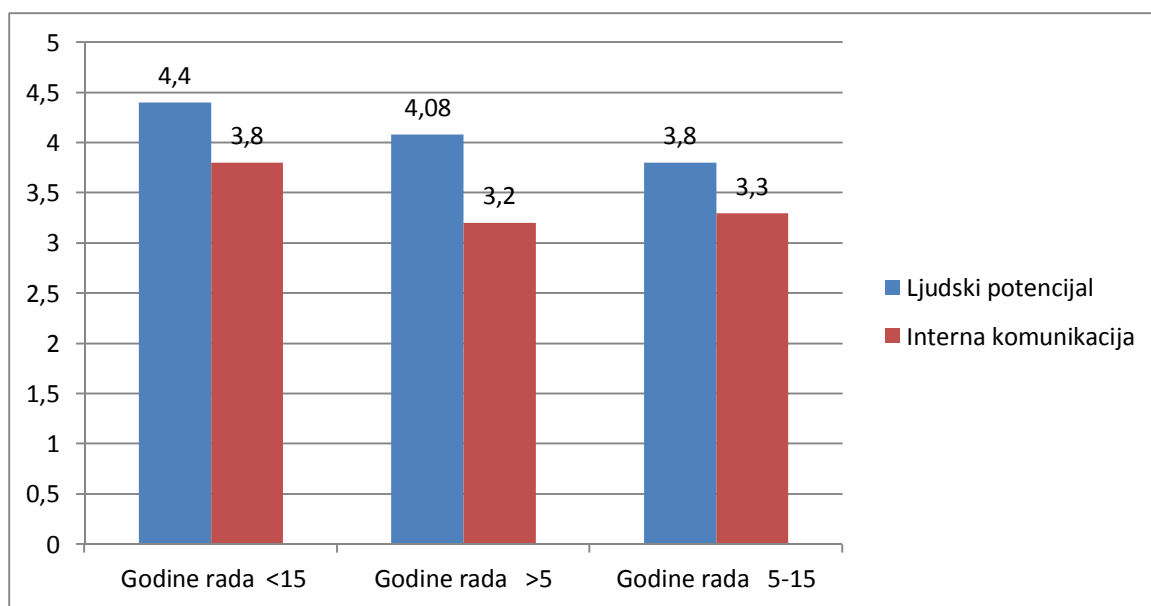
Slika 22. Obrazovanje, interna komunikacija i odjel ljudskih potencijala

Obrazovanje nema utjecaja na slobodu komunikacije te obrađanje 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 više 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 kraće od 5 godina nego radnici zaposleni od 5-15 godina što nije ludo obzirom da se kraće zaposleni radnik više sjeća intervjua za zapošljavanje i faze uvođenja, edukacije na radnom mjestu. Internom komunikacijom podjednako su zadovoljni radnici zaposleni kraće od 5 pa sve do 15 godina rada u organizaciji.

8. Analiza hipoteza

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

Analizirajući odgovore utvrđeno je da je zadovoljstvo internom komunikacijom ocijenjeno 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 netočno 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 odjel 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 nadređenog što 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 stručnom spremom ili višom odnosno visokom stručnom spremom. Prosjek ocjena za odjel ljudskih potencijala SSS 4,03; VGS/VSS 4,03. Prosjek ocjena za internu komunikaciju SSS 3,44; VGS/VSS 3,1. Hipoteza nije potvrđena.

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 više 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 kraće od 5 godina nego zaposlenici zaposleni od 5-15 godina što nije ljudno obzirom da se kraće zaposleni zaposlenik više sjela intervjua za zapošljavanje i faze uvođenja, edukacije na radnom mjestu. Internom komunikacijom podjednako su zadovoljni zaposlenici zaposleni kraće od 5 godina i više od 15 godina rada u organizaciji, nego zaposlenici od 5 do 15 godina. Hipoteza nije potvrđena.

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 izrazito zadovoljan i zadovoljan možemo reći da je 82% ispitanika zadovoljno svojim radnim mjestom te da je hipoteza potvrđena.

9. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim potencijalima je upravljanje najvažnijim resursom u organizaciji kroz izbor, zapošljavanje, razvoj, edukaciju i upravljanje razvojem karijera. U menadžment ljudskim potencijala integrirana su područja 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 očekivanjima, radnim zadacima i ciljevima organizacije.

Velika naših ljudskih potreba veće se za komunikaciju. Komunikacija se promatra kao proces ili stvaranje značenje ili kao prijenos određene informacije, poruke ili kao kombinacija više pogleda. Uspješna komunikacija je ostvarena ako je njen sadržaj i značenje točno primljen kod primatelja a bitno je da je informacija korisna, točna, pravodobna, potpuna i važna.

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

Interna komunikacija odvija se unutar odjela, suradnika, između nadređenih i podređenih. Može biti formalna i neformalna a nama posebno bitna je bila komunikacija sa zaposlenicima odnosno komunikacija odjela ljudskih potencijala. Zaposlenici su pokretači razvoja organizacije i najvažniji resurs organizacije kao i ogledalo organizacije. Zaposlenici moraju biti kontinuirano informirani o rezultatima poslovanja, o uspjesima i teškoćama u organizaciji, o zalaganju menadžmenta o njihovim pravima kao i razgovori o njihovim uspjesima i karijeri. Veliku komunikacije o zaposlenicima i sa zaposlenicima obavlja odjel ljudskih potencijala ili bar uz suradnju odjela ljudskih potencijala. Komunikaciju koju nalaže zakon obavlja odjel ljudskih potencijala ali i ostale poslovne komunikacije nakon što uprava organizacije postavi točne 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 oglasa 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 što je dalo potvrdne rezultate od 71,2 % da zaposlenici znaju strukturu komunikacije, te 84 % ispitanika zna gdje se pravilnici nalaze, a to znači 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, na velike zadovoljstvo radom odjela ljudskih potencijala odnosno dostupnost odjela, niti na velike zadovoljstvo radom u organizaciji.

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

U Varaždinu, _____

Sveučilište Sjever



SVEUČILIŠTE
SJEVER

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, ANDELKA VIŠNJEVIC (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ULOGA LUDSKIH POTENCIJALA U INTERNETU 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)

ANDELKA VIŠNJEVIC
(vlastoručni potpis)

Anđelka Višnjević

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, ANDELKA VIŠNJEVIC (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ULOGA LUDSKIH POTENCIJALA U INTERNETU KOMUNIKACIJI (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

ANDELKA VIŠNJEVIC
(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 i Ćiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
- 4) Brajčga P., *Menadžerska komunikologija, Razgovor, problemi i konflikti u poduzeću*, DRIP, Varaždin, 1993.
- 5) Ćerepinko, D., *Komunikologija, kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa*, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2011.
- 6) Holtz, S. *Korporativni razgovori, vodič za provedbu učinkovite 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 Srećka, V., *Menadžer i pobjednički tim*, MEP Consult&CROMAN, Zagreb, 1996.
- 12) Vodopija, G., *Opća i poslovna komunikacija, Priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju*, Ćagar, Rijeka, 2006.
- 13) Vodopija, G., *Uspješno organiziranje i vođenje, Vodič do uspjeha u organiziranju, vođenju i komunikaciji*, Ćagar, Rijeka, 2006.

INTERNETSKI IZVORI

- 1) Poslovni forum, Upravljanje ljudskim potencijalima:

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 godine
- b) Od 5-15 godina
- c) Više od 15 godina

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

- Da
- Ne
- Djelomično

6. Iskažite 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. Zate li što je misija, a što vizija organizacije u kojoj radite?

Misija je _____

Vizija je _____

8. Zate li gdje Vam je dostupan Kodeks ponašanja 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 najčešće 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 mjesечно
- d) Kad imam problem
- e) Ne komuniciram

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

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

15. Postoji li netko na Vašem radnom mjestu tko ohrabruje Vaš razvoj, motivira Vas?

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

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

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

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

- a) Prezasićenost informacijama
- b) Loša komunikacija nadređeni-podređeni
- c) Nezainteresiranost i nemotiviranost zaposlenika
- d) Nedostatak vremena
- e) Nedovoljan protok informacija
- f) Ćum (pogreške) u komunikaciji
- g) _____

18. Kojom ocjenom biste ocijenili internu komunikaciju u Vašoj organizaciji?

- a) Odličan
- b) Vrlo dobar
- c) Dobar
- d) Dovoljan
- e) Nedovoljan