

# Komunikacija i međuljudski odnosi u poduzeću

---

**Kovačević, Marin**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies, Rijeka / Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:187:298984>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-02**



**Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet**  
University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies - FMSRI Repository](#)



**uniri** DIGITALNA  
KNJIŽNICA



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**POMORSKI FAKULTET**

**MARIN KOVAČEVIĆ**

**KOMUNIKACIJA I MEĐULJUDSKI ODNOSI U  
PODUZEĆU**

**DIPLOMSKI RAD**

Rijeka, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**POMORSKI FAKULTET**

**KOMUNIKACIJA I MEĐULJUDSKI ODNOSI U  
PODUZEĆU**

**COMMUNICATION AND INTERPERSONAL  
RELATIONSHIPS IN THE COMPANY**

**DIPLOMSKI RAD**

**MASTER THESIS**

Kolegij: Upravljanje ljudskim potencijalima

Mentor: prof. dr. sc. Edvard Tijan

Komentor: Adrijana Agatić, mag. ing. logist.

Student: Marin Kovačević

Studijski smjer: Tehnologija i organizacija prometa

JMBAG: 0112071309

Rijeka, listopad 2024.

Student: Marin Kovačević

Studijski program: Tehnologija i organizacija prometa

JMBAG: 0112071309

### IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI DIPLOMSKOG RADA

Kojom izjavljujem da sam diplomski rad s naslovom

KOMUNIKACIJA I MEĐULJUDSKI ODNOSI U PODUZEĆU

izradio samostalno pod mentorstvom

prof. dr. sc. EDVARDA TIJANA

te komentorstvom mag. ing. logist. ADRIJANE AGATIĆ.

U radu sam primijenio metodologiju izrade stručnog/znanstvenog rada i koristio literaturu koja je navedena na kraju diplomskog rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući naveo u diplomskom radu na uobičajen, standardan način citirao sam i povezo s fusnotama i korištenim bibliografskim jedinicama, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Rad je pisan u duhu hrvatskoga jezika.

Marin Kovačević - autor

M. Kovačević

(potpis)

Student/studentica: Marin Kovačević

Studijski program: Tehnologija i organizacija prometa

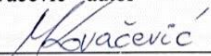
JMBAG: 0112071309

IZJAVA STUDENTA – AUTORA  
O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

Izjavljujem da kao student – autor diplomskog rada dozvoljavam Pomorskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Pomorskog fakulteta.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Pomorskog fakulteta, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog ograničenja mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima Creative Commons licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>

Marin Kovačević - autor

  
\_\_\_\_\_

(potpis)

## **SAŽETAK**

U ovom diplomskom radu objašnjena je komunikacija i međuljudski odnosi, te njihova uloga i važnost u poduzeću. Poduzeće predstavlja skupinu ljudi s ciljem ispunjavanja zadataka i zajedničkog cilja, što ukazuje na potrebu za kvalitetnom komunikacijom i međuljudskim odnosima. Razradom procesa komunikacije, načela zdrave komunikacije, utjecaja međuljudskih odnosa na poslovanje te strategija unaprjeđenja kvalitete istih, rad prikazuje navedene faktore u poduzeću kao ključne za interni i eksterni razvoj te uspješnost svih razina poslovanja. Rad je posvećen i analizi pojma sukoba, kao i razlogu nastajanja sukoba te načinju rješavanja. U posljednjem dijelu, uz pomoć anketnog upitnika, na praktičan su način prikupljeni i analizirani stavovi i mišljenja ispitanika glede važnosti komunikacije i međuljudskih odnosa u poduzeću čime su dokazane polazne hipoteze rada.

Ključne riječi: komunikacija, međuljudski odnosi, poduzeće, organizacija, sukob.

## **SUMMARY**

This thesis explains the subject of communication and interpersonal relationships, as well as showing their role and importance in the company. A company represents a group of people working to achieve a common goal, which points out the need of having a quality level of communication and interpersonal relationships within. Breaking down the terms such as communication process, principals of healthy communication and strategies for interpersonal relationships development, the thesis shows the importance of given factors as crucial for internal and external development of the company all around. The thesis also analyzes the term of conflict, together with source of their happening and ways of resolving. Finally, through an online survey, this thesis uses a practical approach to prove the importance of communication and interpersonal relationships in the company.

Key words: communication, interpersonal relationships, company, organization, conflict.

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	<b>I</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>I</b>
<b>SADRŽAJ</b> .....	<b>II</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKT ISTRAŽIVANJA.....	2
1.2. RADNE HIPOTEZE .....	2
1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA.....	3
1.4. ZNANSTVENE METODE .....	3
1.5. STRUKTURA RADA.....	3
<b>2. ZNAČAJKE KOMUNIKACIJE U PODUZEĆU</b> .....	<b>5</b>
2.1. OSNOVNI POJAM I PODJELA KOMUNIKACIJE.....	5
2.2. PROCES KOMUNIKACIJE .....	7
2.3. FORMALNA KOMUNIKACIJA .....	8
2.4. NEFORMALNA KOMUNIKACIJA.....	11
2.5. VERBALNA I NEVERBALNA KOMUNIKACIJA.....	13

2.6. NAČELA ZDRAVE KOMUNIKACIJE.....	14
<b>3. MEĐULJUDSKI ODNOSI U PODUZEĆU .....</b>	<b>18</b>
3.1. VAŽNOST MEĐULJUDSKIH ODNOSA U PODUZEĆU.....	18
3.2. UTJECAJ MEĐULJUDSKIH ODNOSA NA POSLOVANJE.....	22
3.3. STRATEGIJA UNAPRJEĐENJA MEĐULJUDSKIH ODNOSA.....	24
<b>4. ANALIZA KOMUNIKACIJE I MEĐULJUDSKIH ODNOSA U PODUZEĆU .....</b>	<b>27</b>
4.1. OPIS I CILJ ISTRAŽIVANJA.....	27
4.2. PROVEDBA ISTRAŽIVANJA.....	28
4.3. ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....	29
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>53</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>55</b>
<b>POPIS GRAFIKONA.....</b>	<b>58</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>59</b>
<b>PRILOG.....</b>	<b>60</b>



## 1. UVOD

Poduzeće čini skupina zaposlenika koja radi zajedno s ciljem ostvarivanja unaprijed određenih ciljeva. Prilikom ostvarivanja istih, zaposlenici se služe različitim načinima komuniciranja, s ciljem pronalaženja zajedničkog jezika kako bi zadane ciljeve ostvarili jednostavnije, ali i efikasnije. Unutar skupine zaposlenika, svaki pojedinac ima različite stavove i razmišljanja, stoga je uspostavljanje odgovarajuće komunikacije ključno kako bi poduzeće moglo funkcionirati kao kolektiv.

U poslovnim organizacijama u kojima surađuje veći broj ljudi, nije realno očekivati da svi imaju ista mišljenja i perspektive, što dovodi do stajališta da je pojava sukoba neizbježna i sasvim normalna pojava, međutim zdrava i pravovremena komunikacija je ta koja navedene sukobe održava unutar razumnih okvira. Kvalitetna komunikacija postiže se, osim slanjem adekvatne poruke u pravo vrijeme, ispravnim primitkom poruke od strane primatelja, odnosno, primitak poruke u istom smislu kao što je ona i poslana. Za poduzeće koje teži uspjehu, svako ulaganje energije i vremena u poboljšanje razine kvalitete komunikacije i međuljudskih odnosa jamči približavanje kolektiva cilju izgradnje nužne sinergije i povjerenja.

Tvrtka koja teži uspostavljanju i održavanju kvalitetnih međuljudskih odnosa, uspješnije će ostvariti privlačenje kvalitetne radne snage. Razlog tome je činjenica da kvalitetni međuljudski odnosi unutar poduzeća u pozitivnom smislu izdvajaju poduzeće od konkurencije u očima kandidata u potrazi za poslodavcem. S druge strane, tvrtka koja ne mari za kvalitetom komunikacije i međuljudskih odnosa unutar svog poslovanja, susreće se s problemom nezadovoljnih zaposlenika, koji zahvaljujući navedenom, nemaju potrebnog motiva za izvršavanje svojih zadataka. Ostvariti visoku razinu kvalitete međuljudskih odnosa i komunikacije veliki je izazov, međutim i pravi smjer za poduzeće koje teži uspjehu.

## **1.1 PROBLEM, PREDMET I OBJEKT ISTRAŽIVANJA**

Problem istraživanja je kompleksnost postizanja adekvatne razine komunikacije i međuljudskih odnosa na svim razinama hijerarhije u poduzeću.

Iz problema istraživanja proizlazi i predmet istraživanja: prepoznavanje i analiza problema u poslovnoj komunikaciji, važnost komunikacije i međuljudskih odnosa u procesu uspješnog ostvarenja ciljeva, te prijedlozi za poboljšanje istih u radnoj svakodnevici radi reduciranja sukoba na minimum.

Ovaj rad bazira se na dva objekta istraživanja, komunikacija i međuljudski odnosi u poduzeću.

## **1.2. RADNE HIPOTEZE**

Shodno definiranom problemu, predmetu i objektu istraživanja, postavljene su radne hipoteze:

*H1: Kvalitetna komunikacija i međuljudski odnosi temelj su uspješnosti poduzeća.*

*H2: Nedostatak brige za ulaganjem u komunikaciju i međuljudske odnose otežava poslovanje poduzeća.*

### **1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Svrha ovog istraživanja je definiranje i razumijevanje komunikacije i međuljudskih odnosa, utjecaja navedenih faktora na pojedinca, ali i uloge pojedinca u doprinosu kvaliteti istih radi stvaranja zdravog, uspješnog i produktivnog radnog okruženja. Kroz navedeno istraživanje, nastoje se ostvariti zadani ciljevi i pružiti odgovori na pitanja:

- Kako se razlikuju osnovni oblici komunikacije?
- Kako izgleda kvalitetna komunikacija i međuljudski odnosi u poduzeću?
- Kakav efekt kvalitetna komunikacija ima na pojedinca i kolektiv?
- Pridaje li se dovoljno važnosti kvaliteti komunikacije u poduzeću?
- Pojava sukoba te odražava li se svaki sukob nužno loše na poduzeće?

### **1.4. ZNANSTVENE METODE**

Tijekom ovog istraživanja, korištene su metode deskripcije, metoda anketiranja, statistička metoda, metoda generalizacije, metoda analize, metoda sinteze te induktivna i deduktivna metoda.

### **1.5. STRUKTURA RADA**

Ovaj rad i pripadajući rezultati strukturirani su i predloženi u nekoliko međusobno povezanih dijelova.

U prvom poglavlju, "UVOD" navedeni su problem, predmet i objekt istraživanja, kao i radne hipoteze, svrha i ciljevi istraživanja, znanstvene metode uz obrazloženje strukture rada. Zatim, u idućem dijelu pod nazivom "ZNAČAJKE KOMUNIKACIJE U PODUZEĆU", pojašnjava se pojam, načela i vrste komunikacije u poduzeću, kao i način unaprjeđivanja iste. Osim navedenoga, rad se dotiče i pojma sukoba, kao i razloga nastajanja

te načina rješavanja istih. Nadalje, slijede “MEĐULJUDSKI ODNOSI U PODUZEĆU” gdje se osim obrazloženja, opisuje i važnost te utjecaj međuljudskih odnosa kako na pojedinca, tako i na kolektiv, odnosno poslovanje. Naposljetku, rad ulazi u praktičnu fazu pod nazivom “ANALIZA KOMUNIKACIJE I MEĐULJUDSKIH ODNOSA U PODUZEĆU”, gdje su na temelju anketnog upitnika izvučeni konkretni parametri glede komunikacije i međuljudskih odnosa, te razine zadovoljstva pojedinaca na radnim mjestima. Podaci dobiveni upitnikom analizirani su i interpretirani u istom poglavlju. Finalno, slijedi “ZAKLJUČAK”, koji na temelju svega napisanog i istraženog dokazuje radne hipoteze, te donosi sumirano stajalište u vezi važnosti kvalitete komunikacije i međuljudskih odnosa na radnom mjestu.

## **2. ZNAČAJKE KOMUNIKACIJE U PODUZEĆU**

U poglavlju koje slijedi analiziraju se značajke komunikacije u poduzeću. Počevši od obrazloženja pojma komunikacije, te osnovne podjele iste, poglavlje nastavlja pojašnjenjem procesa komunikacije, nakon čega velikim dijelom fokus drži na formalnoj i neformalnoj, te zatim verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji. Naposljetku, u poglavlju su prikazana načela uspješne komunikacije, točnije što uspješna komunikacija predstavlja te kojim elementima postići ostvarenje iste. Finalni dio poglavlja govori o lošoj komunikaciji kao okidaču sukoba.

### **2.1. OSNOVNI POJAM I PODJELA KOMUNIKACIJE**

„Komunikacija se može objasniti kao proces razmjene informacija, ideja, emocija i stavova između dvaju ili više osoba u svrhu međusobne interakcije.“<sup>1</sup> Obuhvaća slanje, primanje i shvaćanje poruka služeći se različitim kanalima, a za cilj se uzima razumijevanje poslaničke poruke. Komunikacija se koristi svakodnevno na svim razinama, te iako na prvu zvuči kao jednostavan, u biti je vrlo kompleksan proces. Razlog tome je uključenost mnogih faktora u uspješnost komunikacije poput emocija, okoline, različitih stavova, kulturoloških razlika i slično. Dobra komunikacija, osim što poboljšava međuljudske odnose i pomaže u stvaranju i održavanju suradnje i zdravog okruženja, pomaže i u rješavanju konflikata.

Komunikacija se smatra uspješnom onda, kada je primatelj u mogućnosti interpretirati poruku u istom obliku u kojem ju je pošiljalac emitirao.

---

<sup>1</sup> Žižak, A., Vidović, V., Ajduković, M.: *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2012., str. 23.

“Od osnovnih vrsti komunikacija, razlikujemo“<sup>2</sup>:

- **Verbalna** – može biti usmena i pismena,
- **Neverbalna** – u poslovnom okruženju, svaka komunikacija koja nije govorena ili pisana, odnosno, komunikacija bez riječi koja služi izražavanju emocija i stavova, te odražavanju osobnosti, a očituje se u tonu glasa, načinu govora, mimikama, gestikulacijama, pokretima, položaju tijela, rukovanju, načinu odijevanja, izgledu...

Komunikaciju se može podijeliti i na privatnu i poslovnu:

- **Privatna** – pojedinac sam snosi odgovornost, zasluge ili posljedice za svoje ponašanje,
- **Poslovna** – ponašanje pojedinca može pozitivno ili negativno utjecati na imidž odnosno ugled cijele tvrtke u javnosti.

U ovom radu će se autor bazirati pretežito na poslovnu komunikaciju. Dakle, jasna i otvorena komunikacija poboljšava razumijevanje ciljeva i zadataka, što rezultira većom motivacijom i angažmanom zaposlenika. Jasna komunikacija omogućuje brzo rješavanje nesporazuma i sukoba te je ključna za izgradnju i održavanje pozitivnih odnosa. Može se reći da je poslovna komunikacija dinamičan i ključan element uspjeha svake organizacije, koji zahtijeva kontinuirano unapređenje vještina i prilagodbu suvremenim komunikacijskim alatima i praksama. Dakle, poslovna komunikacija ima ključnu ulogu u izgradnji i održavanju odnosa s klijentima jer kroz jasnu i profesionalnu komunikaciju tvrtke bolje razumiju potrebe svojih klijenata, omogućujući im pružanje kvalitetnijih usluga ili proizvoda. Osim toga, profesionalna komunikacija utječe na imidž i reputaciju tvrtke. Svaka tvrtka teži jačanju svog ugleda putem pravilne komunikacije s medijima i javnošću, što povećava njezinu vidljivost na tržištu.

---

<sup>2</sup> Jurković, Z.: *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/139713> (28.06.2024.)

Ipak, poslovna komunikacija suočava se s izazovima poput kulturoloških razlika, tehnoloških problema, složenosti poruka i šumova u komunikacijskom kanalu. Različite kulturološke pozadine mogu izazvati nesporazume, dok tehnološki problemi mogu ometati učinkovitu komunikaciju. Također, nedovoljno jasne poruke mogu dovesti do pogrešnih interpretacija, a svaki čimbenik koji narušava jasnoću poruke, poput buke, distrakcija ili loše formuliranih poruka, predstavlja šum u komunikacijskom kanalu.

## 2.2. PROCES KOMUNIKACIJE

„Poslovna komunikacija predstavlja proces razmjene informacija, ideja i poruka među pojedincima ili grupama unutar poslovnog okruženja i izvan njega, s ciljem postizanja određenih poslovnih ciljeva.“<sup>3</sup> Komunikacija u poslovnom okruženju može se odvijati na više načina, uključujući verbalnu i neverbalnu komunikaciju, kao i pisane i digitalne forme. „Ključna je za efikasnost i produktivnost organizacije, motivaciju i angažman zaposlenih, rješavanje sukoba te održavanje odnosa s klijentima, partnerima i unutar tima. Poslovna komunikacija poboljšava radne procese i ukupnu produktivnost organizacije. Jasna i otvorena komunikacija vodi ka boljem razumijevanju ciljeva i zadataka, što povećava motivaciju i angažman zaposlenih. Također omogućava brzo rješavanje nesporazuma i sukoba te je ključna za izgradnju i održavanje pozitivnih odnosa.“<sup>4</sup> Može se reći da je poslovna komunikacija dinamičan i vitalan element uspjeha svake organizacije, zahtijevajući stalno unapređenje vještina i prilagodbu modernim komunikacijskim alatima i praksama.

---

<sup>3</sup> Haase, F. A.: *Linguistic Communication: An Introduction, History, and Case Studies of Communication as Knowledge Transfer. History, and Case Studies of Communication as Knowledge Transfer*, 2013, str. 53

<sup>4</sup> Stošić Mihajlović, L.J.: *Nematerijalna stimulacija kao zadatak menadžmenta u cilju povećanja produktivnosti* (2022)., dostupno na: [https://emc-review.com/sites/default/files/EMC%20-%20godina%20XII\\_broj%20-Ljiljana%20Stosic%20Mihajlovic.pdf](https://emc-review.com/sites/default/files/EMC%20-%20godina%20XII_broj%20-Ljiljana%20Stosic%20Mihajlovic.pdf) (26.08.2024.)

“Ključni elementi poslovne komunikacije uključuju pošiljaoca i primaoca, poruku, medij, povratnu informaciju i kontekst.”<sup>5</sup> Pošiljalac predstavlja izvor informacije, dok je primalac krajnji korisnik te informacije. Poruka je sadržaj koji se prenosi između pošiljaoca i primaoca i može biti informativna, davati upute za akciju, pružati povratne informacije itd. Medij je kanal putem kojeg se poruka prenosi, poput e-pošte, telefonskog razgovora, sastanka licem u lice, video konferencije itd. Povratna informacija je reakcija primaoca na poruku, što omogućava pošiljaocu da procijeni koliko je komunikacija bila učinkovita i po potrebi izvrši prilagodbe. Kontekst se odnosi na okolnosti u kojima se komunikacija odvija, uključujući fizičko okruženje, organizacijsku kulturu, međuljudske odnose i druge relevantne faktore. “Za pravilnu komunikaciju je potrebno da pošiljalac prvo mora znati što želi prenijeti i zašto. Dakle, vrlo je bitno da pošiljalac razumije svrhu svoje poruke. Poruka bi trebala biti jasna kako bi se dobila učinkovita povratna informacija.”<sup>6</sup> Tijekom komunikacije vrlo je važno pridržavati se pravila gramatike i sintakse kao i interpunkcije kako bi se izbjegle dvosmislenosti.

### 2.3. FORMALNA KOMUNIKACIJA

Formalna komunikacija odnosi se na način razmjene informacija koji se koristi u poslovnim i službenim okruženjima. “Karakterizira je strukturiranost, profesionalni ton i poštovanje protokola i pravila ponašanja. Poruke moraju biti jasne i precizne, bez nejasnoća ili dvosmislenosti, te predstavljene u logičkom redoslijedu. U formalnoj komunikaciji važno

---

<sup>5</sup> Nordquist, R.: *The Basic Elements of the Communication Process*, dostupno na: [https://www.rosedaletube.com/zfiles/Business/BOH4M/Unit3ManagementChallenges/3-1CommunicationProcess/3-1\\_DifferentiatedResources/3-1%20The%20Basic%20Elements%20of%20the%20Communication%20Process.pdf](https://www.rosedaletube.com/zfiles/Business/BOH4M/Unit3ManagementChallenges/3-1CommunicationProcess/3-1_DifferentiatedResources/3-1%20The%20Basic%20Elements%20of%20the%20Communication%20Process.pdf) (28.06.2024.)

<sup>6</sup> Akilandeswari, V., et. al.: *Elements of Effective Communication*, 2015, str. 44.



je koristiti učtiv i poštovan ton, uključujući formalne naslove poput gospodin/gospođa, te izbjegavati žargon, sleng i emotivan jezik.”<sup>7</sup>

“Struktura organizacije trebala bi omogućiti komunikaciju u tri različita smjera: prema dolje, prema gore i vodoravno. Ova tri smjera uspostavljaju okvir unutar kojeg se odvija komunikacija u organizaciji.”<sup>8</sup> Komunikacija prema dolje je tipična za primjerice školske ustanove. „Voditelji škola, od administratora središnjeg ureda do administratora na razini zgrade, komuniciraju prema dolje s članovima grupe kroz govore, poruke u školskim biltenima, priručnike o politici školskih odbora i priručnike o školskim procedurama.”<sup>9</sup> Silazni tok komunikacije osigurava kanal za upute, upute i informacije članovima organizacije. Međutim, mnoge informacije se izgube dok se prenose s jedne osobe na drugu, o čemu će autor više pisati u kasnijim poglavljima. „Možemo definirati pet općih ciljeva i svrhe komunikacije prema dolje“<sup>10</sup>:

- provedba ciljeva i strategija
- radne upute i obrazloženje
- postupci i prakse
- povratne informacije o izvedbi (tzv. *feedback*)
- socijalizacija

S druge strane, komunikacija prema gore je sve popularnija u poslovnoj komunikaciji. „Komunikacija prema gore je proces kojim zaposlenici tvrtke na nižoj razini mogu izravno komunicirati s višim menadžmentom kako bi pružili povratne informacije, pritužbe ili prijedloge u vezi sa svakodnevnim poslovanjem tvrtke.”<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Duraković, J.: *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju* (2019)., dostupno na: [https://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/07/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU\\_e-izdanje-2.pdf](https://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/07/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU_e-izdanje-2.pdf) (28.06.2024.)

<sup>8</sup> Lunenburg, F. C.: *Formal communication channels: Upward, downward, horizontal, and external.* *Focus on Colleges, Universities, and Schools* 4.1, 2010, str. 2

<sup>9</sup> ibid. str. 3

<sup>10</sup> ibid. str. 3.

<sup>11</sup> Birt, J.: *What Is Upward Communication?*, dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/upwards-communication> (25.05.2024.)

Prednosti komunikacije prema gore su sljedeće:

- povećava međusobno povjerenje,
- poboljšava procedure na radnom mjestu,
- pomaže menadžerima identificirati područja za samopoboljšanje,
- čini da se zaposlenici osjećaju cijenjenima,
- stvara uključivo okruženje unutar organizacije

Zatim vodoravna tzv. horizontalna komunikacija „odnosi se na razmjenu informacija između pojedinaca ili grupa na istoj hijerarhijskoj razini.“<sup>12</sup> Ova vrsta komunikacije obično je prisutna unutar odjela ili između kolega koji rade na istom projektu.

Glavna razlika između horizontalne i vertikalne komunikacije očituje se u prirodi i smjeru. „Vertikalna komunikacija odnosi se na protok informacija i direktiva prema gore ili prema dolje unutar hijerarhijske organizacijske strukture. S druge strane, horizontalna komunikacija odnosi se na interakcije koje se odvijaju među pojedincima ili grupama na istoj razini organizacijske hijerarhije.“<sup>13</sup>

Može se reći da s obzirom na činjenicu da je formalna komunikacija eksplicitno navedena, standardizirana i shvaćena kao smanjenje osobne pristranosti, formalna komunikacija potiče osjećaj povjerenja i poštenja. „Komunikacija igra središnju ulogu u društveno konstruiranom pogledu na organizaciju. Formalna komunikacija ugrađena je u formalnu strukturu organizacije. Formalne i neformalne komunikacijske strukture nadopunjuju jedna drugu i ne moraju se razumjeti izolirano.“<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Swift, P.: *What is Horizontal Communication: Definition and Examples*, dostupno na: <https://cerkl.com/blog/horizontal-communication/> (25.05.2024.)

<sup>13</sup> *ibid.*

<sup>14</sup> Gómez, L. F., Dailey S. L.: *"Formal communication." The international encyclopedia of organizational communication*, 2017, str. 13.

## 2.4. NEFORMALNA KOMUNIKACIJA

Neformalna komunikacija odnosi se na interakciju među ljudima koja se odvija izvan službenih i formalnih okvira, poput razgovora na pauzi, neformalnih sastanaka ili neobaveznih razmjena e-mailova i poruka. Ova vrsta komunikacije ima nekoliko ključnih karakteristika i prednosti. Takva komunikacija često je spontana i neplanirana. Ljudi spontano komuniciraju kad god se ukaže prilika, koristeći neformalne kanale kao što su usmeni razgovori, chat aplikacije, društvene mreže ili e-mail poruke koje nisu dio službene prepiske. Takva komunikacija je fleksibilna; poruke se mogu brzo prenijeti i prilagoditi situaciji, često bez potrebe za formalnim protokolima ili odobrenjima. Ton komunikacije je opušteniji i neformalan, što može pomoći u stvaranju prijateljske atmosfere. „Neformalna komunikacija je labavo definiran koncept i često se tretira kao preostala kategorija u organizacijskoj teoriji. Prema ovoj perspektivi, neformalna komunikacija je ono što ostaje kada se pravila i hijerarhije, kao načini koordinacije aktivnosti, eliminiraju.“<sup>15</sup>

„Kao prednosti neformalne komunikacije u poslovnom okruženju navode se“<sup>16</sup>:

- Izgradnja jačeg odnosa - kada se ljudi osjećaju povezani sa svojim kolegama, više su motivirani i angažirani. Dakle, neformalna komunikacija vodi do osjećaja zajedništva i zajedničkog iskustva.
- Promicanje povjerenja i otvorenosti - neformalna komunikacija stvara okruženje povjerenja i otvorenosti na radnom mjestu. To povećava suradnju među zaposlenicima i olakšava razmjenu znanja i stručnosti.
- Olakšavanje razmjene znanja - neformalna komunikacija pomaže u dijeljenju znanja s lakoćom unutar organizacije. To poboljšava timsku suradnju i timski duh.

---

<sup>15</sup> Kraut, Robert E., et al. "Informal communication in organizations: Form, function, and technology." *Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology*. Vol. 145. 1990., str. 5.

<sup>16</sup> *Informal Communication*, dostupno na: <https://www.keka.com/glossary/informal-communication> (25.05.2024.)

- Poboljšavanje inovativnosti - neformalna komunikacija često dovodi do izvanrednih ideja i kreativnih rješenja, što rezultira novim proizvodima, procesima i uslugama od kojih organizacija ima neizmjernu korist.
- Povećavanje angažmana zaposlenika - kada se zaposlenici osjećaju više povezani sa svojim kolegama i organizacijom, manja je vjerojatnost da će napustiti organizaciju. Dakle, neformalna komunikacija često dovodi do većeg zadovoljstva poslom i niže stope fluktuacije.

Unatoč mnogim prednostima, neformalna komunikacija može imati i određene izazove. Nedostatak formalnosti može ponekad dovesti do nesporazuma ili nedostatka jasnosti jer nema formalne strukture ili dokumentacije. Važne informacije mogu ostati neformalno prenesene i ne doći do svih relevantnih strana. Također, neformalni kanali mogu lako postati platforma za širenje tračeva i netočnih informacija, što može negativno utjecati na organizacijsku kulturu.

Dakle, neformalna komunikacija je važan dio svakog radnog okruženja i, ako se pravilno koristi, može značajno doprinijeti poboljšanju radne atmosfere i efikasnosti tima.

## 2.5. VERBALNA I NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

“Verbalna komunikacija odnosi se na upotrebu riječi za prijenos poruka, uključujući govor, pisanje, znakove i simbole. Osnova verbalne komunikacije je jezik, a različiti jezici i dijalekti koriste se za izražavanje misli i ideja.”<sup>17</sup> S druge strane, neverbalna komunikacija odnosi se na prijenos poruka bez upotrebe riječi. “To uključuje geste, mimiku lica, govor tijela, kontakt očima i fizički prostor između sugovornika. Govor tijela, kao što su pozicija tijela, pokreti i držanje, može prenijeti stavove, osjećaje i reakcije. Izrazi lica su također ključni jer lice može pokazivati emocije poput sreće, tuge, ljutnje ili iznenađenja.”<sup>18</sup>



Slika 1. Neverbalna komunikacija

Izvor: <https://poduzetnice.ba/edukacija-verbalna-i-neverbalna-komunikacija/> (03.06.2024.)

---

<sup>17</sup> Krauss, R. M.: *The Psychology of Verbal Communication* (2002), dostupno na: <https://www.columbia.edu/~rmk7/PDF/IESBS.pdf> (28.06.2024)

<sup>18</sup> Radić, A.: *Verbalna i neverbalna komunikacija* (2020), dostupno na: <https://stampar.hr/hr/novosti/verbalna-i-neverbalna-komunikacija> (26.08.2024.)

„Veliku važnost neverbalnih znakova u poslovnoj komunikaciji potvrđuju i eksperimentalna istraživanja koja kažu da riječi otkrivaju samo 7% značenja, 38% vrijednosti su zvuk i intonacija, a 55% - držanje i geste.

Neverbalna komunikacija uključuje pet podsustava<sup>19</sup>:

- prostorni podsustav (međuljudski prostor),
- vid (kontakt očima),
- optičko-kinetički podsustav koji dodiruje odjeću osobe,
- govor tijela (izraz lica),
- pantomimski (držanje i gesta).

Verbalna i neverbalna komunikacija često djeluju zajedno kako bi pružile potpuniju i jasniju sliku onoga što se prenosi. Uspješni komunikatori su svjesni obje vrste komunikacije i koriste ih u skladu kako bi osigurali da poslana poruka bude ispravno interpretirana.

## **2.6. NAČELA ZDRAVE KOMUNIKACIJE I LOŠA KOMUNIKACIJA KAO UZROK SUKOBA**

Zdrava komunikacija znači pravilno i točno prenijeti informaciju, tako da je primatelj shvati na isti način na koji je tumači pošiljatelj. “Dobro komuniciranje je asertivno iskazivanje mišljenja i osjećaja te dobro prihvaćanje mišljenja neistomišljenika. Asertivnost može pomoći kod utjecaja na druge, kod uvjeravanja i nagovaranja. Asertivno komuniciranje pomaže izgraditi dobar odnos i stvoriti povjerenje kod poslovnih partnera, a u slučaju konflikta, postići dogovor ili kompromis.”<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Gozalova, M. R., et. al.: *Non-verbal communication in the modern world*, 2017, str. 555

<sup>20</sup> Jozović, K.: *Asertivna komunikacija: 6 najboljih tehnika* (2023)., dostupno na: <https://izvrsnost.hr/6-najboljih-tehnika-asertivne-komunikacije> (29.08.2024.)

„Komunikacijske vještine su“<sup>21</sup>:

- aktivno slušanje
- parafraziranje, sažimanje i postavljanje otvorenih pitanja
- vještina davanja i primanja povratnih informacija
- asertivnost.

Služeći se navedenim komunikacijskim vještinama u svakodnevnoj poslovnoj praksi, pojedinac ostavlja dojam kvalitetnog govornika, čime se podiže kvaliteta cjelokupne komunikacije. Svaki pojedinac trebao bi težiti korištenju ranije spomenutih komunikacijskih vještina, s ciljem zajedničkog podizanja kvalitete međusobne interakcije u poslovnom odnosu.

Sukob između zaposlenika na radnom mjestu česta je pojava, a proizlazi iz razlika u osobnostima i vrijednostima zaposlenika. Pravodobno rješavanje sukoba među zaposlenicima važno je za održavanje zdravog radnog okruženja. Vjerovati da će mali sukob jednostavno nestati je netočna pretpostavka jer jednostavni sukobi mogu prerasti u velike probleme ako se s njima ne postupa na odgovarajući način. Menadžeri bi trebali razumjeti uobičajene uzroke sukoba među zaposlenicima, tako da se pronađe rješenje prije nego što problemi postanu nekontrolirani.

„Loša komunikacija jedan je od glavnih uzroka sukoba među zaposlenicima na radnom mjestu. To može rezultirati razlikom u komunikacijskim stilovima ili neuspjehom komunikacije. Neuspjeh u komunikaciji na radnom mjestu može uzrokovati da zaposlenici stvaraju pogrešne pretpostavke i šire tračeve na radnom mjestu. Loša komunikacija na radnom mjestu ne samo da uzrokuje sukobe, već također smanjuje produktivnost i moral zaposlenika.“<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> 20 zlatnih pravila poslovne komunikacije, dostupno na: <https://www.lq.hr/20-zlatnih-pravila-poslovne-komunikacije/> (26.05.2024.)

<sup>22</sup> Isa, A. A.: *Conflicts in organizations: Causes and consequences*. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research (JEPER)*, 2(11), 2015, str. 55

„Postoji nekoliko pristupa vrstama organizacijskih sukoba“<sup>23</sup>:

- Vertikalni sukobi - ova vrsta sukoba postoji u organizacijama u kojima organizacijska struktura ima visok stupanj formalnosti;
- Horizontalni sukobi - javljaju se između zaposlenika unutar istog odjela, tj. na istoj hijerarhijskoj razini. Ti se sukobi mogu manifestirati iz mnogo razloga, kao što su različiti interesi/ideje vezani uz raspodjelu resursa;
- Sukobi uloga - proizlaze iz nepotpunog ili na drugi način pogrešnog razumijevanja zadatka koji je dan zaposleniku u određenom trenutku.

Sukob unutar organizacije može imati i korisne i štetne ishode. S pozitivne strane, sukob može potaknuti bitne društvene promjene, potaknuti kreativne ideje i inovacije, istaknuti značajna pitanja, dovesti do kvalitetnog donošenja odluka i rješavanja problema, olakšati organizaciju i poboljšati solidarnost i grupnu koheziju. Suprotno tome, sukob može imati negativne učinke slične lošoj suradnji, što dovodi do gubitka vremena koje bi se inače moglo produktivnije potrošiti.

Dakle, sve razine upravljanja odgovorne su za dobru organizacijsku komunikaciju i upravljanje sukobima. Iskustva iz prakse pokazala su da se menadžeri ne mogu izostaviti iz sukoba, već moraju aktivno sudjelovati u njima.

„Sukobi se mogu riješiti na nekoliko načina, primjerice strategijom pregovaranja. Ovo je najčešća strategija rješavanja sukoba i uspješna je kada su interesi suprotnih strana dijelom zajednički, a dijelom različiti. Pregovaranje je proces u kojem se mogu primijeniti različite taktike“<sup>24</sup>:

---

<sup>23</sup> Spaho, K.: *Organizational communication and conflict management. Management*, 18 (1), 2013, str. 106

<sup>24</sup> ibid. 112



- Taktiku licem u lice - uzajamno povjerenje kao temelj za pregovore može se uspostaviti korištenjem ove taktike.
- Taktika uvjeravanja - ova taktika podrazumijeva korištenje različitih metoda i načina za pridobivanje partnera i postizanje bolje pregovaračke pozicije.
- Taktika prijevare - ova taktika podrazumijeva iznošenje lažnih podataka i argumenata.

Pored strategije pregovaranja, razlikujemo i strategiju superiornog cilja koji je jedan od najboljih načina za rješavanje konfliktne situacije, a primjenjuje se definiranjem nadređenog cilja. Zatim strategiju intervencije treće strane i sl.

### 3. MEĐULJUDSKI ODNOSI U PODUZEĆU

U nastavku rada opisuje se značenje i uloga međuljudskih odnosa na radnim mjestima. Osim toga, ističe se važnost istih u poduzećima i radnoj svakodnevnici. Vrlo važan dio ovog poglavlja predstavlja utjecaj međuljudskih odnosa na poslovanje, gdje kvaliteta odnosa među pojedincima utječe na timsku dinamiku, odnose s kupcima, te cjelokupnu uspješnost poduzeća. U konačnici, poglavlje opisuje strategije unaprjeđenja međuljudskih odnosa, uz pomoć kojih se njihova kvaliteta može dovesti na optimalnu razinu.

#### 3.1. VAŽNOST MEĐULJUDSKIH ODNOSA U PODUZEĆU

“Međuljudski odnosi u poduzeću odnose se na snažnu povezanost među pojedincima koji rade zajedno u istoj organizaciji. Zaposlenici koji rade zajedno trebali bi dijeliti posebnu vezu kako bi pružili najbolju moguću razinu učinkovitosti na radnom mjestu. Neophodno je da zaposlenici budu iskreni jedni prema drugima kako bi postigli zdrav međuljudski odnos i na kraju pozitivnu atmosferu na radnom mjestu.”<sup>25</sup> Opće je poznato da svaki zaposlenik, odnosno čovjek kao pojedinac provede u prosjeku osam do devet sati u poduzeću u kojem radi i da ne radi sam. Ljudi nisu strojevi da im ne treba komunikacija s drugim ljudima i s obzirom da su ljudi društvena bića, svakom pojedincu je potrebno da unutar poduzeća u kojem radi ima osobe s kojima može normalno razgovarati. Posebice se ovo odnosi u smislu radnih zadataka, s obzirom da se postiže bolja učinkovitost ukoliko zaposlenici raspravljaju o raznim temama, procjenjuju prednosti i nedostatke te na taj način zajednički dolaze do rješenja od kojih će koristi imati ne samo zaposlenici, nego i poduzeće u cjelini. „Potrebno je da nadređeni unutar poduzeća barem jednom tjedno pozovu zaposlenike na sastanke kako

---

<sup>25</sup> *Importance of Interpersonal Relationship at Workplace*, dostupno na: <https://www.managementstudyguide.com/interpersonal-relationship-workplace-importance.htm> (06.06.2024.)

bi se promovirala otvorena komunikacija jer je upravo ta redovita interakcija važna za postizanje zdrave i ugodne radne atmosfere koja će omogućiti i bolje rezultate.”<sup>26</sup>

Stalno se naglašava kako su prava vrijednost poduzeća ljudi i to čak prije ideja, projekata i financijskog dijela poslovanja. „Ljudski kapital je snaga na koju se treba osloniti kako bi se zajamčio uspjeh poduzeća.”<sup>27</sup> „Ljude je potrebno stavljati ispred uloga, jer su inteligencija, energija i pozitivan stav prema poslu jednako važni elementi kao i sposobnost učenja i predispozicija za dijeljenje informacija. Sve se više poduzeća usredotočuje na međuljudske odnose.“<sup>28</sup>

Dakle, zaključuje se kako međuljudski odnosi u poduzeću imaju ključnu ulogu u njegovom uspjehu i efikasnosti. Dobri odnosi među zaposlenicima doprinose stvaranju pozitivne radne okoline, povećanju produktivnosti i zadovoljstva na radu. “Više je razloga zašto su međuljudski odnosi važni u poduzeću”<sup>29</sup>:

1. Povećanje produktivnosti - kada su odnosi među zaposlenicima dobri, timovi rade učinkovitije i produktivnije. Suradnja, dijeljenje informacija i zajedničko rješavanje problema postaju lakši, što vodi ka boljim rezultatima. Zaposlenici koji su u dobrim međuljudskim odnosima češće razmjenjuju ideje i informacije, što doprinosi bržem rješavanju problema i ostvarivanju ciljeva. Takva sinergija unutar tima omogućava bolje iskorištavanje individualnih snaga i vještina svakog člana, što povećava ukupnu učinkovitost tima i poduzeća u cjelini;
2. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika - zaposlenici koji se osjećaju cijenjenima i imaju dobre odnose s kolegama i nadređenima su motiviraniji i zadovoljniji poslom. Zadovoljstvo na poslu često rezultira smanjenjem fluktuacije zaposlenika. Kada zaposlenici osjećaju da su iskazana mišljenja i potrebe uvažene, razvijaju veći osjećaj

---

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> *The importance of interpersonal relationships in business dynamics* (2019), dostupno na: <https://www.bbs.unibo.eu/the-importance-of-interpersonal-relationships-in-business-dynamics/#gref> (10.06.2024.)

<sup>28</sup> *The Importance of Interpersonal Relationships in the Workplace* (2024), dostupno na: <https://getchoys.com/resources/the-importance-of-interpersonal-relationships-in-the-workplace/> (10.06.2024.)

<sup>29</sup> Abood, Y.: *Why interpersonal communication is important in the workplace* (2021), dostupno na: <https://www.socialweaver.com/blog/why-interpersonal-communication-is-important-in-the-workplace/> (10.06.2024.)

pripadnosti i motivacije. Takvo radno okruženje potiče zaposlenike da daju svoj maksimum, jer se osjećaju podržano i vrijedno. Uz to, zadovoljni zaposlenici manje traže nove prilike izvan poduzeća, što smanjuje troškove povezane s regrutacijom i obukom novih zaposlenika;

3. Poboljšanje komunikacije - dobra međuljudska komunikacija unutar poduzeća smanjuje nesporazume i konflikte. Otvorena i jasna komunikacija omogućava brže i točnije donošenje odluka te bolju koordinaciju aktivnosti. Kada su komunikacijski kanali otvoreni i transparentni, zaposlenici se osjećaju slobodnijima izraziti svoje mišljenje i ideje, što dovodi do bolje razmjene informacija i efikasnijeg timskog rada. Također, jasno i pravovremeno komuniciranje smanjuje mogućnost nesporazuma koji mogu dovesti do sukoba i neproduktivnosti;
4. Kreativnost i inovacije - timovi s dobrim međuljudskim odnosima potiču kreativnost i inovacije. Otvorena razmjena ideja i konstruktivna kritika omogućavaju razvoj novih rješenja i poboljšanja poslovnih procesa. Kada se zaposlenici osjećaju ugodno dijeliti svoje ideje bez straha od osude, nastaje okruženje u kojem se potiču inovacije. Konstruktivna kritika omogućava zaposlenicima da kontinuirano poboljšavaju svoje ideje i rješenja, što vodi do stalnog unapređenja poslovnih procesa i proizvoda.
5. Smanjenje stresa i konflikata - pozitivni međuljudski odnosi smanjuju stres na radnom mjestu i preventiraju konflikte. Zaposlenici u dobrim međuljudskim odnosima lakše rješavaju nesuglasice i konflikte, čime se smanjuje negativna atmosfera. Kada se zaposlenici osjećaju podržano od strane svojih kolega, lakše se nose sa stresom i izazovima na poslu. To stvara zdraviju radnu atmosferu u kojoj se nesuglasice brzo i učinkovito rješavaju, prije nego eskaliraju u veće konflikte;
6. Razvoj timske kulture - dobri međuljudski odnosi potiču razvoj timske kulture gdje se zaposlenici osjećaju kao dio zajednice. To jača lojalnost prema poduzeću i potiče zajednički rad na ostvarivanju ciljeva poduzeća. Timska kultura koja se temelji na povjerenju i međusobnom poštovanju omogućava zaposlenicima da se osjećaju uključeno i motivirano za zajednički rad. Takva kultura podržava suradnju i

zajedničko postizanje ciljeva, što rezultira većom učinkovitošću i boljim rezultatima za poduzeće;

7. Profesionalni razvoj - međuljudski odnosi također mogu doprinijeti profesionalnom razvoju zaposlenika. Mentorstvo, podrška i razmjena znanja među kolegama doprinose razvoju vještina i napredovanju u karijeri. Kada zaposlenici imaju priliku učiti jedni od drugih i dobivati podršku od iskusnijih kolega, brže razvijaju svoje profesionalne vještine. Mentorstvo i suradnja omogućavaju zaposlenicima da steknu nova znanja i iskustva, što doprinosi osobnom i profesionalnom rastu;
8. Reputacija poduzeća - poduzeće s dobrom internom atmosferom i dobrim međuljudskim odnosima ima bolju reputaciju. To može privući talentirane zaposlenike i pozitivno utjecati na klijente i partnere.

Dakle, kada postoje, dobri međuljudski odnosi unutar poduzeća zaposlenicima omogućuju da razvijaju posebne veze jedni među drugima te na taj način održavaju stabilnost samog poduzeća. Te veze nadilaze radne zadatke i obuhvaćaju međusobnu podršku, razumijevanje i zajedničko rješavanje izazova. Na taj način, zaposlenici se osjećaju kao dio zajednice, što povećava angažiranost i lojalnost prema poduzeću. „Kada zaposlenici izgrade snažne međuljudske odnose, razvija se kultura podrške i uzajamnog pomaganja. U trenucima stresa ili visokog pritiska, zaposlenici koji imaju dobre odnose mogu se osloniti jedni na druge, što im omogućuje lakše prevladavanje tih izazova. Takva podrška može biti ključna za održavanje motivacije i produktivnosti u zahtjevnim situacijama.”<sup>30</sup>

Dakle, kao što je i ranije rečeno dobri međuljudski odnosi unutar poduzeća ne samo da jačaju individualnu povezanost među zaposlenicima, već i značajno doprinose stabilnosti i uspješnosti samog poduzeća. Kroz izgradnju tih odnosa, poduzeće stvara solidan temelj za dugoročni razvoj i održivost.

---

<sup>30</sup> *Interpersonal Relationship*, dostupno na: <https://cleverism.com/skills-and-tools/interpersonal-relationship/> (10.06.2024.)

Još kroz povijest, a posebice danas, kada govorimo o međuljudskim odnosima u poduzećima, počele su se događati ogromne promjene gdje su poduzeća usmjerena upravo na komunikaciju i stvaranje dobrih međuljudskih odnosa unutar svojih radnih mjesta. Sve je to iz razloga jer shvaćaju kako su upravo dobri međuljudskih odnosi među zaposlenicima ključni kako bi se osigurala stabilnost i napredak poduzeća na svim razinama.

### 3.2. UTJECAJ MEĐULJUDSKIH ODNOSA NA POSLOVANJE

Međuljudski odnosi imaju značajan utjecaj na poslovanje poduzeća, obuhvaćajući različite faktore od produktivnosti i inovacija do reputacije i zadržavanja zaposlenika. „U zamršenoj mreži poslovnih operacija, strategija i brojeva, jedna se varijabla često ističe kao odlučujući element za uspjeh, a to su upravo međuljudski odnosi. U svojoj srži, međuljudski odnosi se temelje na ljudskoj povezanosti. Od sobe za sastanke do sobe za odmor, međuljudski odnosi upravljaju načinom na koji se komunicira i surađuje unutar poduzeća.”<sup>31</sup> Značajno utječu na kvalitetu odnosa među pojedincima, timsku dinamiku, odnose s kupcima, pa čak i na pregovore s dobavljačima i partnerima.

„Kada tvrtka daje prioritet međuljudskim odnosima pojavljuju se brojne koristi koje transformiraju unutarnje i vanjske operacije. Jedan od najneposrednijih učinaka međuljudskih odnosa je porast produktivnosti.”<sup>32</sup> Zaposlenici koji razvijaju snažne, pozitivne odnose učinkovitije koordiniraju, minimiziraju nesporazume i maksimiziraju suradničke napore. Ovaj zajednički osjećaj prijateljstva često se pretvara u povišeni moral, što izravno utječe na kvalitetu i brzinu rada. „Značajna korist od jakih međuljudskih odnosa očituje se i kroz porast stope zadržavanja zaposlenika. Zaposlenici su skloniji ostati u poduzeću u kojem se osjećaju cijenjenima, shvaćenima i povezanima.”<sup>33</sup> U takvim

---

<sup>31</sup> Tublin, P. A.: *The Power of Interpersonal Relationships in Business* (2023), dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/power-interpersonal-relationships-business-dr-patty-ann-tublin-bkgre/> (01.06.2024.)

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Ibid.

okruženjima smanjeni su troškovi i poremećaji čestih promjena, a poduzeća imaju koristi od kontinuiteta iskusnih timova koji poznaju „nepisana pravila i kodeks ponašanja“, nose institucionalno znanje i održavaju dugoročne odnose s klijentima.

Učinak vrijednosti davanja prioriteta međuljudskim odnosima očitovan je i u lojalnosti kupaca. Kupci više opraštaju povremene pogrešne korake i bolje prihvaćaju nove proizvode i ponude kada su njegovali osobne veze s predstavnicima istih, a ovakva lojalnost nije samo pasivna, već i aktivna, jer zadovoljni kupci često postaju ambasadori robne marke, te otvoreno podržavajući tvrtku proširuju njezin doseg na tržištu ponude i potražnje.

„Inovacije također nalaze plodno tlo u poduzećima koja cijene međuljudske odnose. Različiti timovi koji imaju zdravu, otvorenu komunikaciju, vjerojatnije će slobodno razmišljati, pružajući bogatu ponudu novih perspektiva i ideja.”<sup>34</sup> Ovaj raznolik input može dovesti do gotovih rješenja, jedinstvene ponude proizvoda (inovacija) i revolucionarnih strategija koje značajno izdvajaju poduzeće i njegove proizvode od ostalih na tržištu.

Značaj koji međuljudski odnosi imaju na poslovanje poduzeća je vidljivo zaista ogroman. U prilog činjenici kako se radi o iznimnoj važnom faktoru poslovanja, govori i činjenica „kako su povezanost međuljudskih odnosa i poslovne prakse postali predmet proučavanja u području međunarodnog poslovanja.”<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Velez-Calle, A.: *On the Influence of Interpersonal Relations on Business Practices in Latin America: A Comparison with the Chinese Guanxi and the Arab Wasta* (2015), dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tie.21669> (10.06.2024.)

### 3.3. STRATEGIJA UNAPRJEĐENJA MEĐULJUDSKIH ODNOSA

Međuljudska komunikacija ključan je čimbenik u ljudskom životu, osobito tamo gdje se razmišlja o napretku. „Postoji 5 dokazanih strategija za razvoj i napredak međuljudskih odnosa. To su”<sup>36</sup>:

1. Aktivno slušanje - iskrena i aktivna prisutnost prilikom slušanja pokazuje poštovanje i vrijednost tijekom komunikacijskog procesa. Aktivno slušanje nadilazi samo slušanje riječi, radi se o razumijevanju namjere i emocija u pozadini riječi. Aktivnim slušanjem ne samo da se stječe dublji uvid, nego se i čini da se govornik osjeća cijenjenim i shvaćenim. To jača odnose i temelj za izgradnju povjerenja i empatije;
2. Iskrena i transparentna komunikacija potiče kulturu u kojoj se ljudi osjećaju sigurnima da izraze svoje iskrene misli, osjećaje, brige i ideje bez straha od osвете. Kada ljudi otvoreno komuniciraju, nesporazumi se smanjuju, a suradnja se povećava. Iskrena i transparentna komunikacija stvara iskreno okruženje u kojem se problemi rješavaju promptno, a inovativne ideje se slobodno dijele, što dovodi do zajedničkog rasta;
3. Empatija - omogućava da se pojedinac „stavi u cipele druge osobe” razumijevajući njezine perspektive, izazove i motivacije. Empatija premošćuje jazove i preduvjet je za izgradnju povjerenja i međusobnog poštovanja. Istinskim razumijevanjem gledišta ili emocija druge osobe, pojedinac može prilagoditi svoju interakciju na način pun podrške iskreno produbljujući vezu s drugom osobom;
4. Dosljedna povratna informacija koja se pokazuje davanjem redovite, konstruktivne povratne informacije pomaže u usklađivanju ciljeva, pružanju jasnoće,

---

<sup>36</sup> Mosunic, C.: *How to improve interpersonal skills in the workplace*, dostupno na: <https://www.calm.com/blog/how-to-improve-interpersonal-skills> (11.06.2024.)



minimiziranju i ispravljanju nesporazuma te prepoznavanju napora. Povratne informacije, kada se dostave na odgovarajući način, djeluju kao alat za osobni i profesionalni rast. Također, osiguravaju da su svi na istoj razini, jačajući povjerenje i međusobno poštovanje;

5. Ulaganje u Team Building aktivnosti koje promiču prijateljstvo izvan redovitih radnih zadataka jer iste značajno jačaju međuljudske odnose. Vježbe izgradnje tima razbijaju formalne organizacijske barijere, omogućujući pojedincima da se povežu na osobnoj razini. Ova zajednička iskustva stvaraju sjećanja i razumijevanja, stvarajući veze koje nadilaze profesionalne uloge i interakcije.

Poduzeća koja zanemaruju njegovanje međuljudskih odnosa čine to na vlastitu štetu. Međuljudski odnosi postavljaju temelje za uspjeh poduzeća izgradnjom otpornih timova i kultura koje postavljaju istinske ljudske veze, tj. zdrave međuljudske odnose u svoju srž, čime stvaraju *win-win* situaciju za sve sudionike.

“Osim svega navedenoga, kao dobre strategije za napredak međuljudskih odnosa pokazuju se i sljedeće strategije”<sup>37</sup>:

1. Ulaganje u razvoj vještina zaposlenika

Aktivnosti i mentorski programi: Uvesti programe mentorstva gdje iskusniji zaposlenici pomažu mlađim kolegama u profesionalnom razvoju;

Obuke i edukacije: Pružiti zaposlenicima priliku za kontinuirano usavršavanje kroz različite tečajeve, radionice i seminare koji ne samo da poboljšavaju tehničke vještine, već i interpersonalne vještine zaposlenika.

---

<sup>37</sup> Mosunic, C.: *How to improve interpersonal skills in the workplace*, dostupno na: <https://www.calm.com/blog/how-to-improve-interpersonal-skills> (11.06.2024.)

## 2. Prepoznavanje i nagrađivanje zaposlenika

Aktivnosti: Razviti programe priznanja koji nagrađuju zaposlenike za doprinose i postignuća, kao što su nagrade za zaposlenika mjeseca ili godine.

Financijske i nefinancijske nagrade: Osigurati da se izvrsnost prepoznaje ne samo financijskim nagradama, već i javnim priznanjem, dodatnim slobodnim danima ili mogućnostima za profesionalni razvoj.

## 3. Osiguravanje ravnoteže između posla i privatnog života

Aktivnosti:

Fleksibilno radno vrijeme - Uvesti opcije fleksibilnog radnog vremena i rada od kuće kako bi zaposlenici lakše uskladili poslovne obaveze s privatnim životom.

Podrška za roditelje i skrbnike - Pružiti dodatnu podršku zaposlenicima koji imaju obitelj, kao što su dopunski slobodni dani, subvencioniranje dječjih vrtića ili savjetodavne usluge.

## 4. Razvijanje programa za upravljanje konfliktima

Aktivnosti:

Obuka za rješavanje konflikata - Pružiti obuke zaposlenicima i menadžerima o tehnikama rješavanja konflikata i medijaciji.

Uvođenje politika za rješavanje nesuglasica - Razviti jasne i pravedne procedure za rješavanje nesuglasica i pritužbi unutar poduzeća.

Primjenom ovih strategija, poduzeće može značajno unaprijediti međuljudske odnose, što će rezultirati poboljšanom radnom atmosferom, većom produktivnošću i dugoročnom stabilnošću poslovanja.

## **4. ANALIZA KOMUNIKACIJE I MEĐULJUDSKIH ODNOSA U PODUZEĆU**

Nastavno na teorijski dio koji objašnjava pojam i važnost komunikacije i međuljudskih odnosa u radnim odnosima, u posljednjem poglavlju ovog rada uključeni su i stvarni subjekti koji svojim mišljenjem naposljetku pomažu u prikazivanju šire slike, odnosno pogled dalje od same teorije. Stoga, na temelju brojki i postotaka koji daju konkretne rezultate, ovaj dio rada putem anketnog upitnika prenosi mišljenja ispitanika i na efektivniji način ukazuje na važnost teme ovog rada u svakodnevnom poslovnom odnosu. Radi prikupljanja što relevantnijih podataka i ostvarivanja što mjerodavnijih rezultata, u ovaj projekt uključeni su subjekti iz više poduzeća. Iznešeni su i analizirani rezultati prikupljeni od ispitanika različite dobi, spola i radnog iskustva. Svako od pitanja analizirano je i objašnjeno u nastavku rada uz pomoć vizualnog grafičkog prikaza radi boljeg razumijevanja.

### **4.1. OPIS I CILJ ISTRAŽIVANJA**

Istraživanje je provedeno na temelju online upitnika sastavljenog od 21 pitanja podijeljenih u četiri grupe i izrađenog uz pomoć Google Forms alata. Prva grupa pitanja sadrži pitanja opće naravi, poput dobne skupine i spola, druga grupa se odnosi na komunikaciju unutar poduzeća, treća na međuljudske odnose, a posljednja skupina pitanja tiče se pitanja vezanih uz sukobe na radnim mjestima. Pitanja su formirana na način da u prvom dijelu pitanja ispitanici biraju jedan od ponuđenih odgovora, dok preostala pitanja od ispitanika zahtijevaju da u skladu sa svojim mišljenjem na pitanje odgovore ocjenom od jedan do pet, gdje ocjena jedan podrazumijeva da je nešto u potpunosti nebitno, a ocjena pet da je nešto u potpunosti bitno, odnosno od ključne važnosti.

Cilj istraživanja bio je prikupiti mišljenja glede važnosti komunikacije i međuljudskih odnosa u poduzećima i poslovnoj svakodnevici, te na taj način dokazati ili opovrgnuti polazne hipoteze ovog rada.

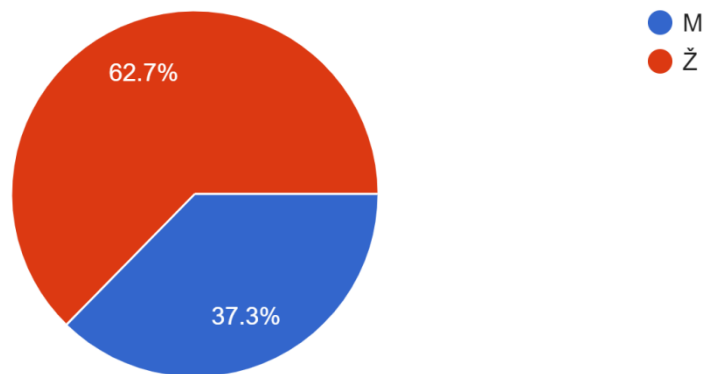
## **4.2. PROVEDBA ISTRAŽIVANJA**

Odabir uzorka istraživanja važnosti komunikacije i interpersonalnih odnosa u poduzećima određen je na način da uključi ispitanike koji su trenutno u radnom odnosu ili posjeduju prethodno iskustvo rada. S obzirom da je autor ovog djela zaposlen u području logistike i pružanja transportnih usluga te i sam poznaje važnost pravovremene komunikacije i zdravih međusobnih odnosa suradnika, odabir subjekata koji sudjeluju u ovom istraživanju u većem postotku usmjeren je na istoimeno područje, što podrazumijeva zanimanja unutar špediterskih i prijevoznčkih firmi te brodarskih kompanija.

Pristup ispitanicima u ovom slučaju odrađen je putem poslovnih e-mail adresa dostupnih zahvaljujući prethodnoj poslovnoj suradnji na svakodnevnoj razini. Međutim, ne umanjujući važnost mišljenja pripadnika ostalih zanimanja i s ciljem ukazivanja na važnost komunikacije i međuljudskih odnosa u svim zanimanjima, putem e-maila i društvenih mreža pristupljeno je i subjektima izvan ranije navedenog područja, te su i ti rezultati sažeti i prikazani u sklopu ukupnih rezultata istraživanja u nastavku rada. Period prikupljanja rezultata trajao je 10 dana, točnije od 26. lipnja do 5. srpnja 2024. godine, a u istraživanju je sudjelovalo ukupno 166 ispitanika.

### 4.3 ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

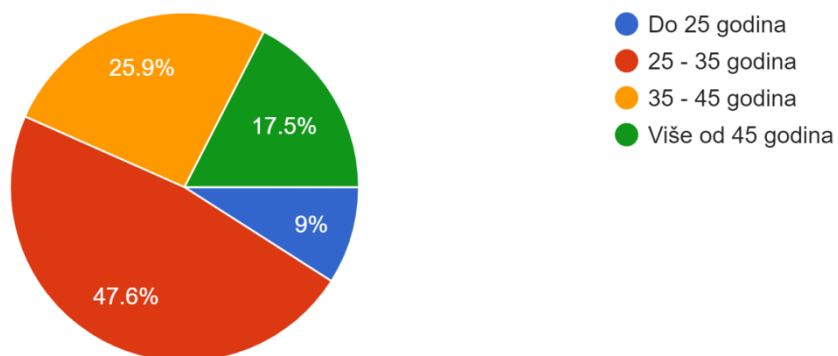
Grafikon 1. Struktura ispitanika s obzirom na spol



Izvor: Samostalno provedeno anketiranje

Istraživanje je započelo podjelom ispitanika s obzirom na spol, gdje je iz priloženog grafikona vidljivo da su u anketi sudjelovale 104 žene (62,7%) i 62 muškarca (37,3%).

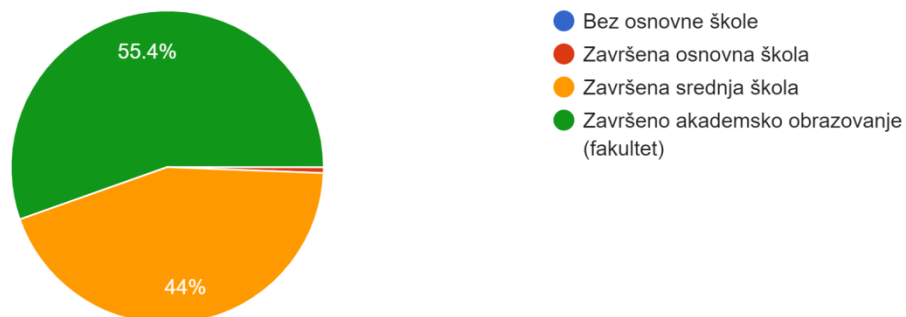
Grafikon 2. Struktura zaposlenika prema dobnoj skupini



Izvor: Samostalno provedeno anketiranje

Sumiranjem podataka o dobi ispitanika, zaključak je da prevladava dobna skupina ispitanika starosti između 25 i 35 godina, s ukupnih 47,6%. Usprkos tome, anketa je obuhvatila i dovoljan uzorak preostalih dobnih skupina, i to na sljedeći način: 9% ispitanika pripada dobnoj skupini mlađih od 25 godina, 25,9% skupini od 35 do 45 godina, dok se 17,5% ispitanika izjasnilo kao starije od 45 godina.

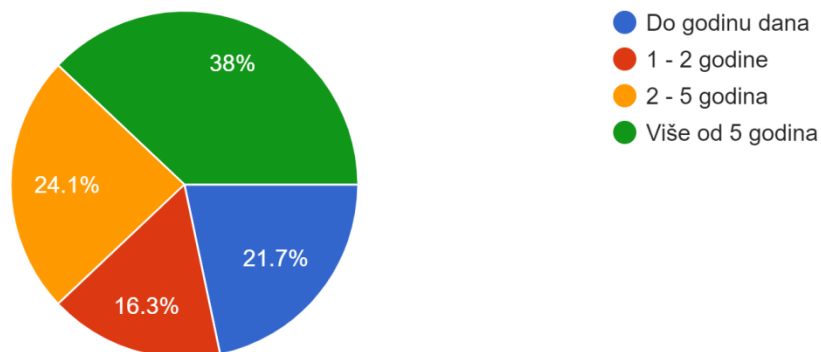
Grafikon 3. Struktura ispitanika prema razini obrazovanja



Izvor: Samostalno provedeno anketiranje

Anketa nastavlja pitanjem vezanim uz razinu obrazovanja ispitanika, u kojem iako kao ponuđen odgovor postoji, očekivano nema ispitanika bez obrazovanja. Samo jedan od ispitanika pripadnik je skupine sa završenom samo osnovnom školom. Od preostalih razina obrazovanja, rezultati su podijeljeni na sljedeći način: 44% ispitanika izjasnilo se da imaju završenu srednju školu, dok 55,4% tvrdi da su akademski obrazovani, odnosno ispitanici sa završenim fakultetom.

Grafikon 4. Struktura radnog staža u trenutnom poduzeću

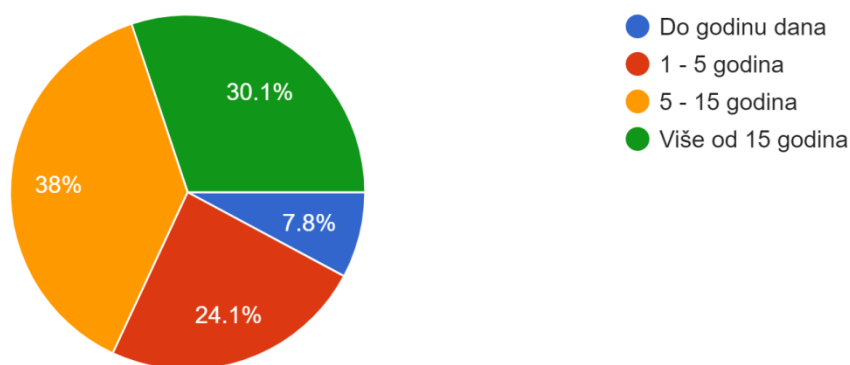


Izvor: Samostalno provedeno anketiranje

U idućem pitanju, vezanom za radni staž pojedinog ispitanika na trenutnom radnom mjestu, pomalo iznenađujuće, većina ispitanika, točnije 63 (38%), ima radni staž dulji od 5 godina, što na prvu ukazuje na zadovoljstvo većine ispitanih glede obavljanja posla na trenutnom radnom mjestu. Prema preostalim odgovorima, ustanovljeno je da 21,7% ljudi u svom trenutnom poduzeću radi manje od godinu dana, 16,3% od godinu dana do dvije, dok 24,1% ljudi kod trenutnog poslodavca radi između dvije i pet godina.



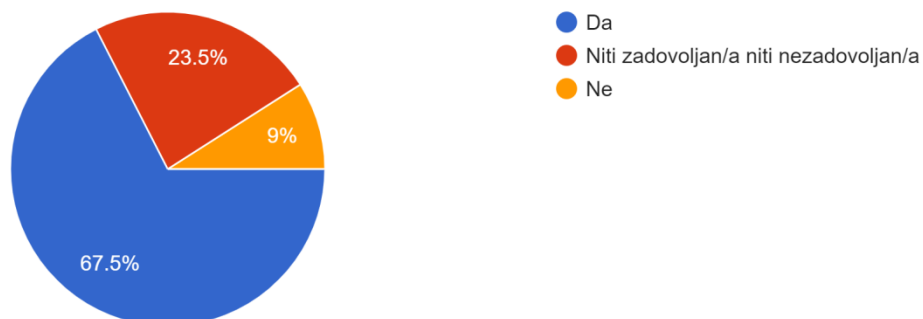
Grafikon 5. Struktura ukupnog radnog staža



Izvor: Samostalno provedeno anketiranje

Gledajući na činjenicu da je na pitanje ukupnog radnog staža, radni staž do godinu dana označio najmanji postotak osoba, svega 7,8%, pretpostavka je da rezultati ovog pitanja imaju veću težinu, s obzirom da većina ispitanika ima dulji radni staž, što znači da su se zahvaljujući svojim dugogodišnjim radnim iskustvima tijekom godina suočili sa više primjera zdrave ili nezdrave komunikacije te dobrih ili loših međuljudskih odnosa. Preciznije, podjela ostatka ispitanih prema danim rezultatima izgleda ovako: 24,1% spada u skupinu ukupnog radnog staža između jedne i pet godina, 38% u skupinu od 5 do 15 godina, dok je 30,1% subjekata u radnom odnosu duže od 15 godina.

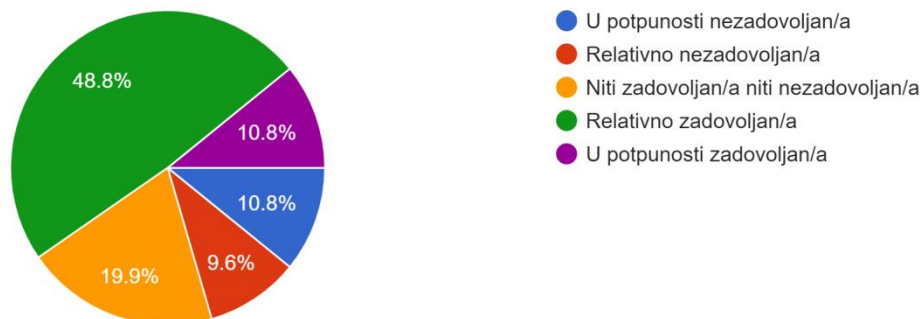
Grafikon 6. Razina zadovoljstva trenutnim poslom



Izvor: Samostalno provedeno anketiranje

Razmatrajući dobivene odgovore, dobivena spoznaja je da je većina ispitanika zadovoljna svojim trenutnim radnim mjestom, točnije 67,5%, odnosno 112 od ukupno 166 ispitanika. Pozitivan podatak je da se svega 9% ispitanika izjasnilo kao nezadovoljnima svojim trenutnim zanimanjem, dok je preostalih 23,5% ostalo neutralno odabravši opciju niti zadovoljnih niti nezadovoljnih.

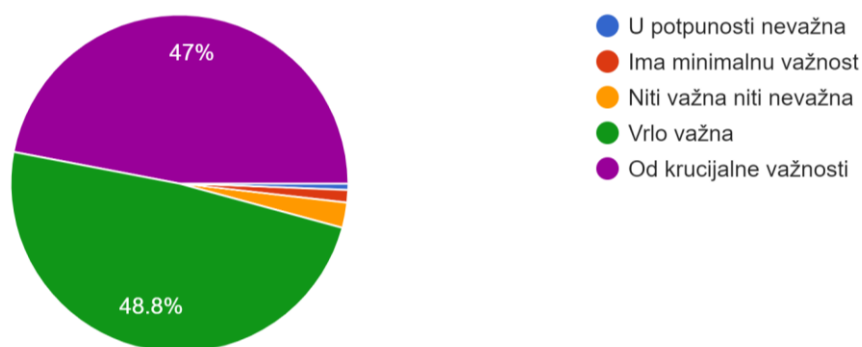
Grafikon 7. Razina zadovoljstva plaćom



Izvor: Samostalno provedeno anketiranje

Kao jedan od glavnih motiva i razloga zadovoljstva ili nezadovoljstva na radnom mjestu, većini ljudi plaća predstavlja prvu referencu pri definiranju vrijednosti određenog zanimanja. Pitajući ispitanike jesu li zadovoljni trenutnom plaćom, prikupljeni su sljedeći rezultati: u kategoriju potpuno zadovoljnih, smjestilo se 18 ispitanika, te pridodavajući na to 81 ispitanika iz skupine relativno zadovoljnih, skupinu u koju između ostalog spada najveći dio ljudi (48,8%), dolazimo do podatka da je većina, odnosno otprilike 60% ljudi u globalu zadovoljna financijskim dijelom svog posla. U skupini potpuno nezadovoljnih nalazi se jednak broj ispitanika kao i u skupini potpuno zadovoljnih, u postotku 10,8%, dok je relativno nezadovoljnih 9,6%. U srednjoj kategoriji, niti zadovoljnih niti nezadovoljnih, sebe je pronašlo 19,9% ljudi. Na temelju prikupljenog, zaključak je da većini ispitanika plaća nije glavni izvor problema na radnom mjestu.

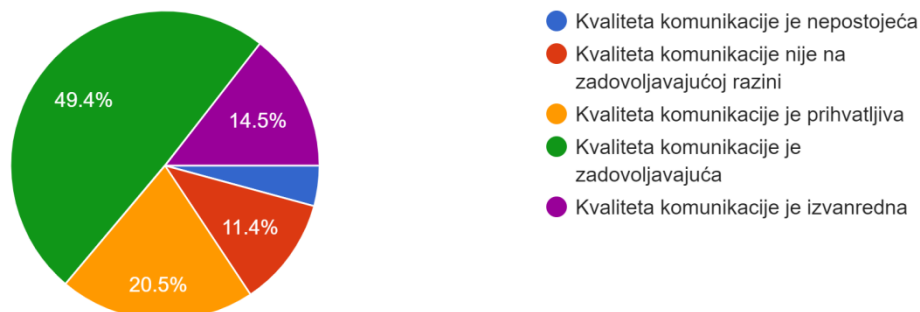
Grafikon 8. Ocjena važnosti komunikacije na radnom mjestu



Izvor: Samostalno provedeno anketiranje

Ovim pitanjem započinje druga skupina pitanja, skupina koja se odnosi na komunikaciju te važnost i kvalitetu iste, te dublje uvodi u temu istraživanja. Kao odgovor na pitanje ponuđeno je pet opcija koje predstavljaju ocjene od jedan do pet, gdje se komunikacija kao potpuno nevažna smatra ocjenom jedan, a komunikacija kao krucijalno važna smatra ocjenom pet. S obzirom da je svega jedan ispitanik (0,6%) označio prvu skupinu, svega dva (1,2%) drugu i četiri ispitanika (2,4%) treću ponuđenu skupinu, vidljivo je da su gotovo svi ispitanici važnost komunikacije označili ili kao vrlo važnom (48,8%), ili kao krucijalno važnom (47%). Prikupljeni odgovori na ovo pitanje uveliko idu u prilog dokazivanju prve hipoteze ovog rada, **H1: Kvalitetna komunikacija i međuljudski odnosi temelj su uspješnosti poduzeća.**

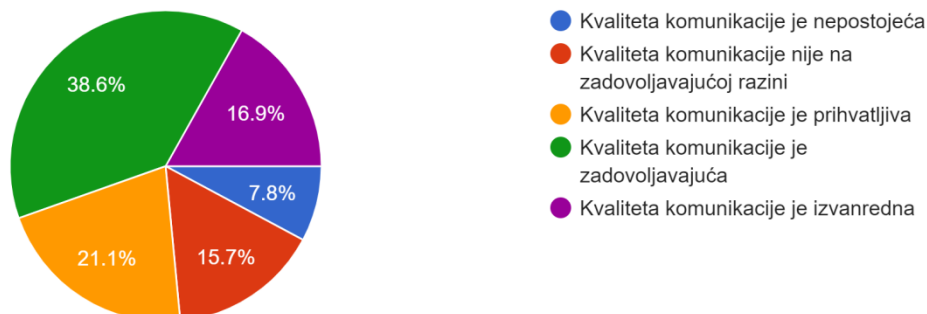
Grafikon 9. Ocjena kvalitete komunikacije s kolegama na radnom mjestu



Izvor: Samostalno provedeno anketiranje

Vrlo važno pitanje u prikupljanju informacija o stvarnom zadovoljstvu ispitanika u komunikaciji s kolegama dalo je pozitivne rezultate. Na iduće po redu “od jedan do pet” pitanje, ispitanici su odgovorili sljedeće: čak polovica uključenih u istraživanje, odnosno 49,4%, kvaliteti komunikacije s kolegama dalo je ocjenu četiri, odnosno opisalo ju je kao zadovoljavajućom, dok je 14,5% ispitanih otišlo korak dalje i dalo maksimalnu ocjenu koja podrazumijeva izvanrednu komunikaciju među kolegama. Povoljan je podatak da je svega 4,2% ispitanika dalo najnižu ocjenu, tj. kvalitetu opisalo nepostojećom, dok 11,4% ljudi smatra da komunikacija nije na zadovoljavajućoj razini, u ovom slučaju ocjena dva od pet. Srednju ocjenu dalo je 20,5% ispitanika, koja komunikaciju prikazuje kao prihvatljivu.

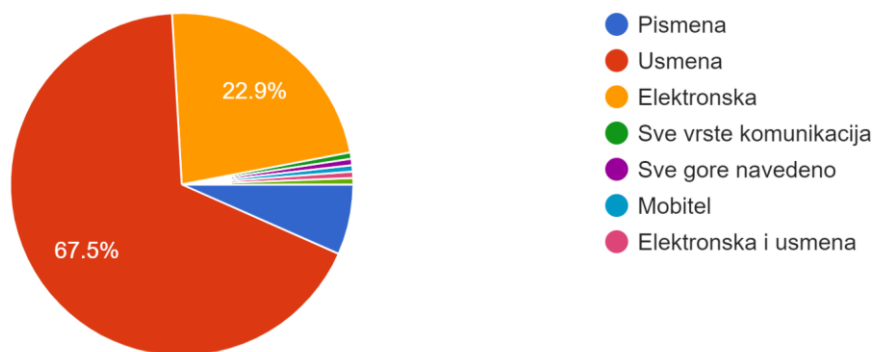
Grafikon 10. Ocjena kvalitete komunikacije s nadređenima na radnom mjestu



Izvor: Samostalno provedeno anketiranje

Odgovori na ovo pitanje dali su otprilike slične rezultate kao odgovori na prethodno, što ukazuje na činjenicu da je većina ispitanih u globalu zadovoljna komunikacijom koju ostvaruju sa svojim nadređenima. Pretvoreni u brojke, rezultati kazuju sljedeće: 38,6% subjekata istraživanja ocijenilo je kvalitetu komunikacije s nadređenima zadovoljavajućom, te ako na to pridodamo 16,9% koji vjeruju da je komunikacija izvanredna, dolazimo do brojke od 55,5% zadovoljnih, što je ipak za par nijansi slabije od kvalitete komunikacije s kolegama (63,9%). Postotak ispitanika koji kvalitetu komunikacije smatra nepostojećom iznosi 7,8%. Nadalje, 15,7% ispitanika smatra da nije na zadovoljavajućoj razini, dok ukupno 35 ljudi (21,1%), vidi kvalitetu komunikacije s nadređenima kao prihvatljivu.

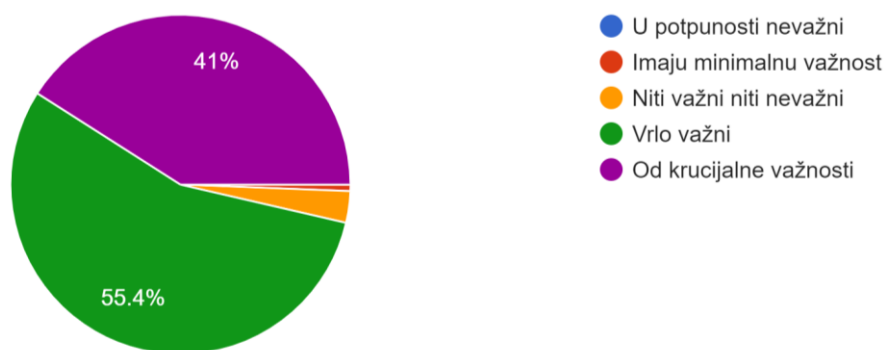
Grafikon 11. Najčešće korišteni oblik komunikacije na radnom mjestu



Izvor: Samostalno provedeno anketiranje

Na ovo pitanje dobiveni su očekivani odgovori. Velika većina u radnoj svakodnevici najčešće koristi usmenu komunikaciju, točnije 112 ispitanika (67,5%), dok se u manjem postotku kao primarna komunikacija koristi elektronska (22,9%), te naposljetku pismena komunikacija (6,6%). Osim u početku ponuđenih opcija, ispitanici su imali mogućnost dodati i svoje prijedloge, gdje se u sitnim postotcima nekolicina odlučila za mobitel, kombinaciju elektronske i usmene, ili kombinaciju svih navedenih vrsta komunikacija.

Grafikon 12. Ocjena važnosti međuljudskih odnosa u poduzeću

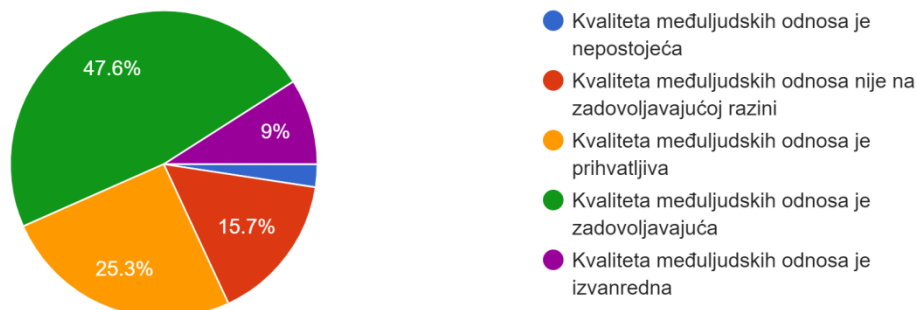


Izvor: Samostalno provedeno anketiranje

Prvo pitanje iz skupine pitanja vezanih za međuljudske odnose dalo je odgovore u skladu s prvom polaznom hipotezom rada, kao i pitanje vezano uz važnost komunikacije. Ispitanici su se izjasnili na sljedeći način: više od polovice pristupnika međuljudske odnose označilo je kao vrlo važne, točnije 92 pristupnika ili 55,4%. Maksimalnu ocjenu, odnosno krucijalnu važnost dodijelilo je 41% ispitanih. Svega 3% ispitanih ocijenilo je važnost međuljudskih odnosa kao niti važne niti nevažne, 0,6% kao minimalno važne, a veseli podatak kako nikakvu važnost međuljudskim odnosima nije dodijelio niti jedan ispitanik. Shodno dobivenim rezultatima, dokazana je prva hipoteza rada, **H1: Kvalitetna komunikacija i međuljudski odnosi temelj su uspješnosti poduzeća.**



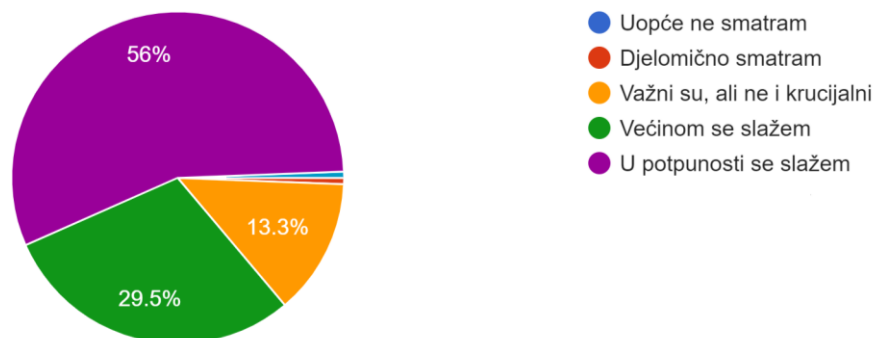
Grafikon 13. Ocjena kvalitete međuljudskih odnosa na radnom mjestu



Izvor: Samostalno provedeno anketiranje

Iduće pitanje vezano uz međuljudske odnose upitalo je ispitanike da iskažu svoje stajalište glede kvalitete međuljudskih odnosa na pripadajućem radnom mjestu. Rezultati još jednom, nisu razočarali, te izgledaju ovako: više od polovice subjekata označilo je kvalitetu kao pozitivnu, od čega 9% kao izvanrednu, a 47,6% kao zadovoljavajuću. 25,3% subjekata vodilo se zlatnom sredinom te označilo kvalitetu međuljudskih odnosa kao prihvatljivom. Iako se ne smije zanemariti postotak ispitanih koji nisu zadovoljni međuljudskim odnosima (18,1%, od čega 2,4% smatra da je kvaliteta nepostojeća), iz cijelog pitanja izvlačimo pozitivne zaključke zahvaljujući većini koja kvalitetu međuljudskih odnosa na svom mjestu smatra zdravom i održivom.

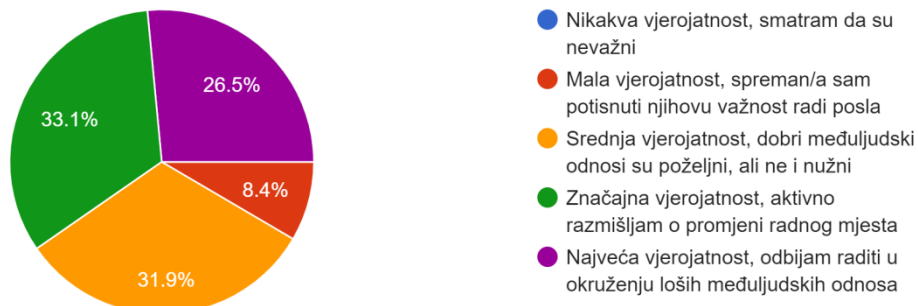
Grafikon 14. Ocjena stajališta “Međuljudski odnosi kao temelj uspješnosti poduzeća”



Izvor: Samostalno provedeno anketiranje

Još jedno u nizu pitanja čiji prikupljeni odgovori rade u korist postavljenih hipoteza koje glase: **H1: Kvalitetna komunikacija i međuljudski odnosi temelj su uspješnosti poduzeća, te H2: Nedostatak brige za ulaganjem u komunikaciju i međuljudske odnose otežava poslovanje poduzeća.** Rezultati niže to i potvrđuju: čak polovica pristupnika (56%) u potpunosti se slaže kako su dobri međuljudski odnosi temelj uspješnosti poduzeća, a 49 osoba (29,5%) slaže se većinskim dijelom. Dio pristupnika, točnije 22 (13,3%), smatra kako su međuljudski odnosi važni, ali ne i krucijalni, dok se svega po jedna osoba djelomično slaže, i uopće ne slaže, odnosno ne smatra međuljudske odnose temeljem uspješnosti poduzeća.

Grafikon 15. Vjerojatnost davanja otkaza zbog loših međuljudskih odnosa



Izvor: Samostalno provedeno anketiranje

Koliko su međuljudski odnosi važni govore rezultati prikupljeni odgovorima na pitanje iznad. Ne iznenađuje podatak da 33,1% pristupnika aktivno razmišlja o promjeni radnog mjesta u slučaju loših međuljudskih odnosa, dok 26,5% u startu odbija raditi u takvom okruženju. Značajan postotak ispitanih, odnosno 31,9%, označilo je međuljudske odnose kao poželjne, ali ne i nužne, dok je 8,4% ispitanika spremno potisnuti lošu kvalitetu međuljudskih odnosa zarad zadržavanja radnog mjesta. Za opciju nikakve vjerojatnosti i nikakve važnosti međuljudskih odnosa nije se odlučio niti jedan od ispitanika, što potvrđuje kako su za svakog pojedinca faktor vrijedan razmatranja prilikom procjene isplativosti ostanka na radnom mjestu.

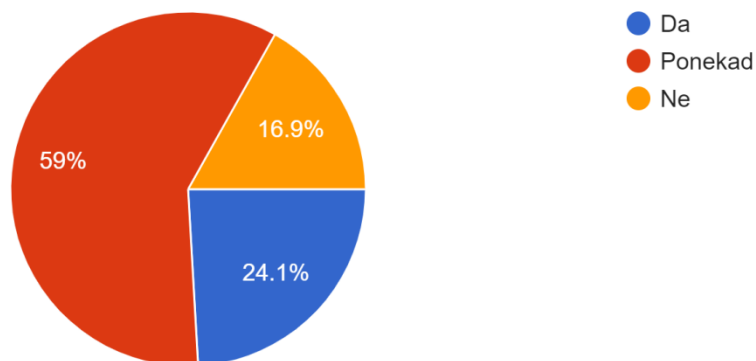
Grafikon 16. Razina stresa uzrokovana slabom kvalitetom međuljudskih odnosa na radnom mjestu



Izvor: Samostalno provedeno anketiranje

U sklopu posljednjeg pitanja iz skupine pitanja vezanih za međuljudske odnose, ispitanici su upitani da ocijene razinu stresa uzrokovano nedostatkom kvalitete međuljudskih odnosa na radnom mjestu. Dobiveni odgovori donijeli su očekivane rezultate, gdje najveći broj ljudi, odnosno 71 od 166 (42,8%) tvrdi kako iako stres postoji, uspijevaju se nositi s njim, dok najmanji dio ljudi, svega 2,4%, tvrdi kako je stres nepostojeći radi izvrsnih međuljudskih odnosa. Od preostalih ponuđenih odgovora, 18,7% tvrdi kako ne dopuštaju stresu da ih dotiče, 28,9% doživljava minimalan stres i smatra ga normalnim, dok 7,2% ispitanih doživljava stres uzorokovan lošim međuljudskim odnosima nepodnošljivim.

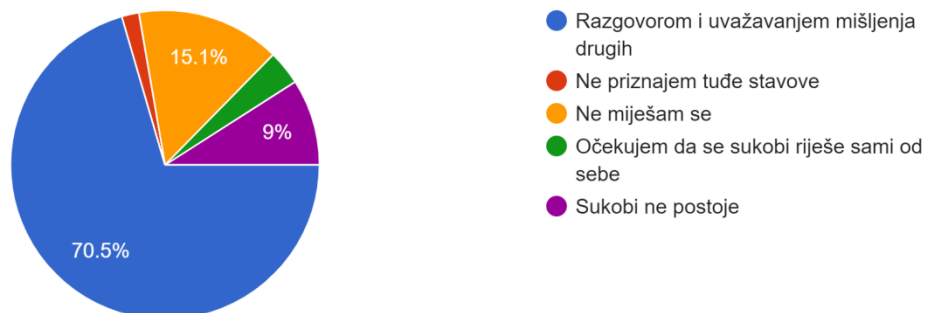
Grafikon 17. Pojava sukoba u poduzeću



Izvor: Samostalno provedeno anketiranje

Posljednja skupina pitanja, vezana uz sukobe na radnom mjestu, otvorena je generalnim i direktnim pitanjem glede pojave sukoba na radnim mjestima ispitanika. Uvidom u prikupljene rezultate otkriveno je da je svega 16,9% ispitanika (28 osoba) odgovorilo na ovo pitanje sa negativnim odgovorom. Ostatak ispitanih potvrdio je pojavu sukoba na radnom mjestu, gdje 59% tvrdi kako se sukobi pojavljuju ponekad, a preostalih 24,1% odgovorilo je sa potvrdnim “Da”. Oslanjajući se na udio ispitanika koji potvrđuje pojavu sukoba, jasan je zaključak kako je pojava sukoba s vremena na vrijeme neizbježna.

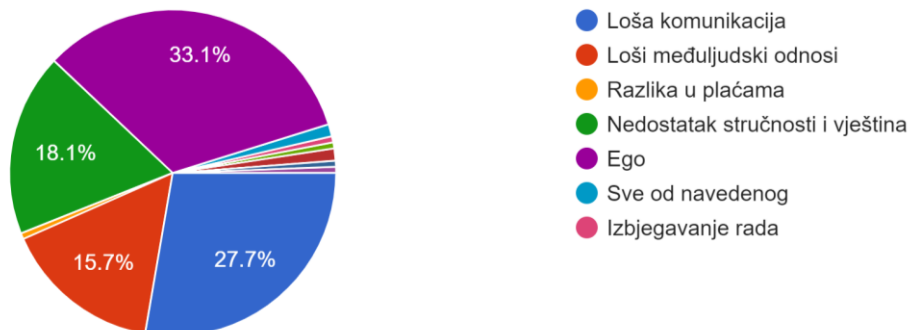
Grafikon 18. Način rješavanja sukoba unutar poduzeća



Izvor: Samostalno provedeno anketiranje

Upitavši sudionike na koji način rješavaju sukobe unutar svojih poslovnih okruženja, odgovori su se formirali u sljedećem obliku: daleko najveći dio ljudi (70,5%), odabralo je prvi ponuđeni odgovor, odnosno tvrde kako sukobe rješavaju razgovorom i uvažavanjem mišljenja drugih. Birači ostalih strategija posložili su se tako da 25 osoba (15,1%) odlučuje da se ne miješa, 6 osoba (3,6%) očekuje da se sukobi riješe sami od sebe, dok tri ispitanika (1,8%) ne priznaje ni jedno mišljenje osim svojeg. Preostalih 15 osoba (9%) vjeruje kako sukobi uopće ne postoje, te samim time nema potrebe za rješavanjem istih.

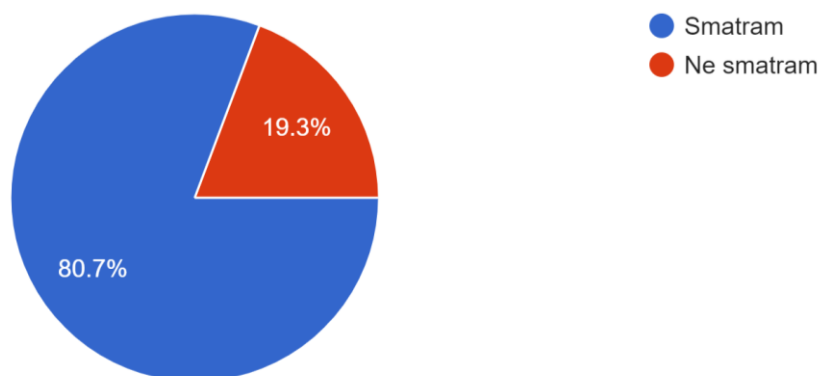
Grafikon 19. Pokretač sukoba na radnom mjestu



Izvor: Samostalno provedeno anketiranje

U sklopu ovog pitanja, ispitanicima je osim ponuđenih, dana sloboda dodavanja vlastitih odgovora s ciljem što preciznijeg opisa izvora sukoba na radnim mjestima prema subjektivnom mišljenju. Od već ponuđenih odgovora, odnosno pokretača sukoba, prvi se odnosio na lošu komunikaciju, za koju se odlučilo 27,7% ispitanih. Za iduću ponuđenu opciju, loše međuljudske odnose odlučilo se 15,7% sudionika. Samo jedan ispitanik (0,6%) misli da je pokretač sukoba razlika u plaćama, zatim 18,1% vjeruje da je razlog nedostatak stručnosti i vještina, dok čak trećina sudionika istraživanja, ujedno i najveći postotak ispitanih, tvrdi da je pokretač sukoba ego, točnije 33,1%. U rubrici samostalno dodanih prijedloga od strane ispitanika, jedan ispitanik tvrdi da je razlog sukoba izbjegavanje rada, dok drugi dodaje kako je to nedostatak motivacije kod pojedinaca. Valja spomenuti i kako je jedan od ispitanika kao uzrok sukoba označio sve od ponuđenih odgovora.

Grafikon 20. Ocjena stajališta “Pojava sukoba s vremena na vrijeme je neizbježna”

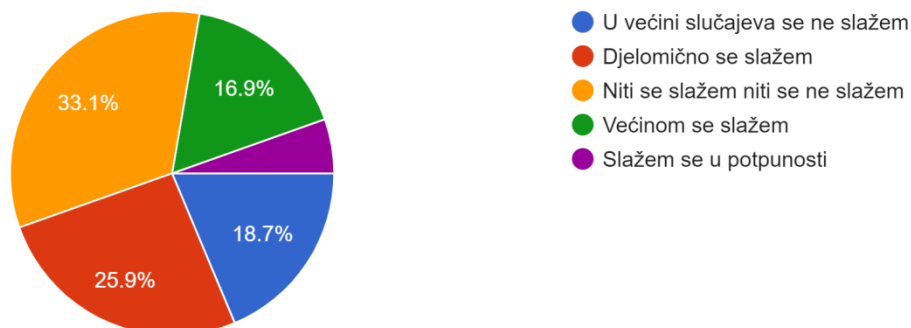


Izvor: Samostalno provedeno anketiranje

Uzevši u obzir činjenicu kako je čak 80,7% od ukupno 166 ispitanika na ovo pitanje dalo potvrđan odgovor, sa sigurnošću se može potvrditi kako je pojava sukoba s vremena na vrijeme neizbježna. Očekivan rezultat s obzirom na različite karaktere i različita mišljenja koja se susreću svakodnevno, te različite načine prihvaćanja istih. Imajući u vidu navedeno, nije realno očekivati drugačiji ishod. Iako ne utječe mnogo na cjelokupni rezultat, svakako treba spomenuti i 32 ispitanika (19,3%) koji su dali negativan odgovor na ovo pitanje, te samim time smatraju kako je sukobe moguće izbjeći u svakoj situaciji. Međutim, gledajući ukupni rezultat, poruka ispitanika je jasna, pojava sukoba prije ili kasnije je neizbježna.



Grafikon 21. Ocjena stajališta “Povremenim sukobom kolektiv može profitirati”



Izvor: Samostalno provedeno anketiranje

Posljednje pitanje, kojim je ujedno i zaključeno ovo istraživanje, upitalo je sudionike smatraju li može li poduzeće, eventualnom pojavom sukoba izvući neku vrstu koristi u dugoročnom pogledu. Odgovori su još jednom ponuđeni u varijanti “od jedan do pet” gdje su sudionici izrazili sljedeće: 18,7% ispitanih suprotnog je stava te se ne slažu, dok se 25,9% slaže djelomično. Najveći postotak ljudi (33,1%) u ovom slučaju odlučio se za neutralan odgovor, odnosno niti se s ovom tvrdnjom slažu, niti se ne slažu. Od preostalih ispitanika, 22,3% složilo se da se povremeni sukob u budućnosti može odraziti pozitivno, od kojih se 16,9% slaže u većini slučajeva, dok se 5,4% sudionika slaže u potpunosti. Na temelju prikazanog moguće je uočiti poprilično raznoliko razmišljanje ispitanika, međutim, uzevši u obzir cjelokupne rezultate istraživanja, zaključak je da eventualni sukob, uz pravovremenu i zdravu komunikaciju zajedno sa dobrim međuljudskim odnosima, na dugoročne staze poduzeću može donijeti korist.

Nakon prikupljanja, analiziranja i prikazivanja svih rezultata istraživanja provedenog na uzorku od 166 sudionika, u nastavku slijedi rezime izvučenih zaključaka i ukupnog učinka.

Iako sve dobne skupine imaju primjetan broj članova, najveći postotak rezultata omogućila je dobna skupina ispitanika između 25 i 35 godina (47,6%). Nadalje, većina ispitanih u sklopu ovog istraživanja, glede pitanja staža u trenutnom poduzeću, označilo je ponuđeni odgovor s maksimalnim trajanjem, odnosno da radnog staža u trenutnom poduzeću imaju više od 5 godina. Na pitanje duljine ukupnog radnog staža, drugi odgovor po jačini, odnosno ukupni radni staž od 5 do 15 godina bio je najzastupljeniji, dok je odmah iza njega najzastupljeniji bio radni staž duži od 15 godina, što pruža optimizam u smislu relevantnosti i vjerodostojnosti rezultata s obzirom na bogato radno iskustvo svakog od uključenih. Također, i u području zadovoljstva trenutnim poslom, ali i primanjima, većina se izjasnila kao zadovoljna.

Istraživanje je nastavilo konkretnijim pitanjima u smjeru dokazivanja početnih hipoteza rada. S obzirom na početne hipoteze koje glase: **H1: Kvalitetna komunikacija i međuljudski odnosi temelj su uspješnosti poduzeća**, te **H2: Nedostatak brige za ulaganjem u komunikaciju i međuljudske odnose otežava poslovanje poduzeća**, logično je bilo upitati sudionike da ocijene važnost navedenih faktora na radnom mjestu. Na pitanje smatraju li uključeni ispitanici dobre međuljudske odnose temeljem uspješnosti poduzeća, čak 56% složilo se u potpunosti, dok se 29,5% složilo većinskim dijelom. Dobre međuljudske odnose u smislu uspješnosti poduzeća nebitnima označio je svega jedan ispitanik, odnosno tek 0,6% svih ispitanih, što dokazuje polaznu hipotezu **H1: Kvalitetna komunikacija i međuljudski odnosi temelj su uspješnosti poduzeća**.

U pogledu važnosti komunikacije i međuljudskih odnosa na radnom mjestu, dobiveni rezultati bili su iznimno pozitivni, a postotak ljudi koji ih je opisao važnima je impresivan. Naime, 48,8% sudionika ocijenilo je komunikaciju vrlo važnom, dok je 47% vidi kao krucijalno važnu, što čini čak 95,8% ukupnih ispitanika. S druge strane, važnost međuljudskih odnosa prema ispitanicima izgleda ovako: 55,4% smatra ih vrlo važnima, a 41% krucijalno važnima, što je 96,4% svih ispitanih. Nastavno na važnost, ispitanici su upitani i o trenutnom stanju kvalitete ranije navedenih faktora na radnim mjestima. Postotak oduševljenih je očekivano bio manji, međutim, dojmovi su i dalje pozitivni. U slučaju

komunikacije, kvalitetu iste s kolegama 49,4% sudionika smatra zadovoljavajućom, a 14,5% izvanrednom. Nepostojećom je smatra 4,2% ispitanih, dok je ostatak koliko toliko zadovoljan. Kvalitetu komunikacije s nadređenima izvanrednom je ocijenilo 16,9%, zadovoljavajućom 38,6%, a nepostojećom 7,8% subjekata. Zanimljiv je podatak da je u komunikaciji s nadređenima veći postotak i izvanredne i nepostojeće komunikacije u odnosu na komunikaciju s kolegama.

Što se tiče kvalitete međuljudskih odnosa, 9% uključenih vidi ih kao izvanredne, 47,6% kao zadovoljavajuće, a svega 18,1% kao loše, od kojih 2,4% smatra da su nepostojeći, a 15,7% da nisu na zadovoljavajućoj razini. Još uvijek u području međuljudskih odnosa, sudionici su upitani da izraze vjerojatnost napuštanja radnog mjesta zbog loših međuljudskih odnosa, a rezultati su još jednom pokazali važnost istih. Naime, 33,1% ispitanih u tom scenariju vidi značajnu vjerojatnost napuštanja posla, a 26,5% najveću vjerojatnost i pritom odbija raditi u okruženju loših međuljudskih odnosa, što ukupno čini više od polovice svih ispitanika, odnosno 59,6%. Od svih ispitanih, ni jedan ispitanik nije pripadnik skupine koja predstavlja najnižu vjerojatnost i smatra međuljudske odnose nebitnima. Razina stresa na poslu uzrokovana lošim međuljudskim odnosima ispostavila se na sljedeći način: 2,4% tvrdi da je stres nepostojeći i međuljudski odnosi izvanredni, dok 7,2% subjekata stres vidi nepodnošljivim. Ipak, najveći dio ljudi, 42,8%, stres smatra prisutnim, ali se s njime uspješno nosi.

Posljednja faza rada dotaknula se sukoba na radnim mjestima, gdje je na prvo pitanje, pitanje pojave sukoba, svega 16,9% istu negiralo, 24,1% potvrdilo, a 59% ih vidi kao ponekad prisutne, što čini ukupno 83,1% ispitanih koji priznaju kakvu takvu pojavu sukoba u radnom okruženju. Na pitanje rješavanja sukoba, većina subjekata, čak 70,5% odabralo je razgovor i uvažavanje tuđih mišljenja kao optimalnu strategiju. Upitavši ispitanike da iskažu vlastito mišljenje koji je pokretač sukoba na radnom mjestu, dobiveni su razni odgovori, od kojih se ego, zanimljivo, našao na prvom mjestu sa točno jednom trećinom glasova, odnosno 33,1%. Odmah iza ega našla se loša komunikacija sa 27,7%, pa zatim loši međuljudski odnosi sa 15,7%. Još jedna zanimljivost je da je svega jedan od ukupno 166 ispitanika kao izvor sukoba odabrao razliku u plaćama. U finalnoj fazi, upitali smo smatraju li ispitanici kako se pojava sukoba može pozitivno odraziti na poduzeće u budućnosti, gdje su mišljenja bila podijeljena. Složilo se 48,2% sudionika, od kojih 25,9% djelomično, 16,9% većinom, a 5,4%

u potpunosti. Od preostalih sudionika, 18,7% nije se složilo, dok je ostalih 33,1% odabralo neutralnu, “niti se slažem niti se ne slažem” varijantu.

Na samom kraju istraživanja, sudionici su ponudili svoj odgovor na pitanje smatraju li pojavu sukoba prije ili kasnije neizbježnom, gdje rezultati ponovno nisu iznenadili. S obzirom da je na to pitanje potvrdno odgovorilo čak 80,7% ispitanika, ista tvrdnja je i dokazana.

## 5. ZAKLJUČAK

U radu su analizirani značaj i važnost međuljudskih odnosa unutar poduzeća, te utjecaj na poslovanje i strategije za napredak kroz detaljnu razradu ključnih faktora komunikacije i interpersonalnih odnosa. Istraživanje je usmjereno na razumijevanje kako kvalitetni međuljudski odnosi mogu utjecati na poslovnu uspješnost poduzeća. Predmet istraživanja bili su odnosi među zaposlenicima, dok je objekt istraživanja bio poslovni kontekst u kojem ti odnosi dolaze do izražaja. Radne hipoteze postavljene u početku rada potvrđene su kroz analizu. Utvrđeno je da dobri međuljudski odnosi povećavaju produktivnost, motivaciju, kreativnost i inovacije, dok smanjuju stres i konflikte na radnom mjestu. Svrha istraživanja bila je identificirati i analizirati ključne faktore koji doprinose kvalitetnim međuljudskim odnosima unutar poduzeća te predložiti strategije za unapređenje.

Ciljevi su uključivali detaljno razumijevanje procesa komunikacije, važnosti međuljudskih odnosa i utjecaja istih na poslovne rezultate. Korištene su različite znanstvene metode, uključujući pregled literature, kvalitativne i kvantitativne analize te istraživačke ankete. Ove metode omogućile su sveobuhvatan pristup analizi međuljudskih odnosa u poslovnom okruženju. Rad je strukturiran kako bi se obuhvatili svi ključni faktori komunikacije i međuljudskih odnosa. Nakon uvodnih dijelova, fokus je bio na procesu komunikacije, formalnoj i neformalnoj komunikaciji, verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji te sukobima u komunikaciji.

Drugi dio rada prikazao je važnost međuljudskih odnosa, utjecaj međuljudskih odnosa na poslovanje te strategijama za napredak. Ključni zaključci su sljedeći: jasna i otvorena komunikacija ključna je za izgradnju pozitivnih međuljudskih odnosa. Formalna i neformalna komunikacija, kao i verbalna i neverbalna komunikacija, igraju vitalnu ulogu u svakodnevnim interakcijama. Sukobi su neizbježni u svakom radnom okruženju, ali pravilno upravljanje sukobima može poboljšati odnose i povećati timsku koheziju. Načela zdrave komunikacije mogu značajno smanjiti negativne posljedice sukoba. Dobri međuljudski odnosi poboljšavaju produktivnost, motivaciju, zadovoljstvo zaposlenika i timsku kulturu.

Također, smanjuju fluktuaciju zaposlenika i jačaju reputaciju poduzeća. Pozitivni međuljudski odnosi doprinose boljoj komunikaciji, većoj kreativnosti i inovacijama, te smanjenju stresa i konflikata. Sve to zajedno povećava ukupnu uspješnost i stabilnost poduzeća. Uvođenje aktivnosti poput team buildinga, programa mentorstva, redovitih feedback sesija i obuka o komunikaciji može značajno unaprijediti međuljudske odnose. Također, fleksibilno radno vrijeme i podrška za ravnotežu između posla i privatnog života dodatno doprinose pozitivnoj radnoj atmosferi. Kvalitetni međuljudski odnosi unutar poduzeća nisu samo poželjni, već su i ključni za dugoročni uspjeh i održivost poslovanja. Ulaganje u razvoj i unapređenje ovih odnosa donosi višestruke koristi, od povećanja produktivnosti do jačanja konkurentske prednosti na tržištu. Stoga, poduzeća trebaju strateški pristupiti izgradnji i održavanju pozitivnih međuljudskih odnosa kako bi osigurala prosperitet i stabilnost u dinamičnom poslovnom okruženju.

Provođenjem istraživanja uz pomoć online ankete na temu komunikacije i međuljudskih odnosa u poduzećima, cilj je bio pomoću jednostavnih pitanja izvući stavove ispitanika glede važnosti komunikacije i međuljudskih odnosa i kvalitete istih. Osim toga, tema istraživanja bila je i pojava sukoba, uzrok, te optimalan način rješavanja. Odabir uzorka ispitanika bio je usmjeren na subjekte koji su trenutno zaposleni ili imaju prethodno iskustvo rada. U istraživanju je svoje mišljenje izrazilo ukupno 166 ispitanika, čija su mišljenja analizirana i prikazana uz pomoć grafova nakon svakog pitanja. Rezultati su se pokazali očekivano pozitivnima, čime su dokazane sve polazne hipoteze ovog rada. Sukobi, iako prije ili kasnije neizbježni, normalna su pojava, međutim, zdrava i pravovremena komunikacija onemogućuje spomenutim sukobima da prerastu u nerješive razmjere. Dakle, zdrava komunikacija i međuljudski odnosi temelj su uspješnosti poduzeća, a zanemarivanje navedenih faktora prije ili kasnije dovodi do nezadovoljstva i neuspjeha.

## 6. LITERATURA

Znanstveni članci i knjige:

1. Akilandeswari, V., et. al.: *Elements of Effective Communication*, 2015.
2. Gómez, L. F., Dailey S. L.: "Formal communication." *The international encyclopedia of organizational communication*, 2017.
3. Gozalova, M. R., et. al.: *Non-verbal communication in the modern world*, 2017.
4. Haase, F. A.: *Linguistic Communication: An Introduction, History, and Case Studies of Communication as Knowledge Transfer. History, and Case Studies of Communication as Knowledge Transfer*, 2013.
5. Isa, A. A.: *Conflicts in organizations: Causes and consequences. Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research (JEPER)*, 2(11), 2015.
6. Kraut, Robert E., et al. "Informal communication in organizations: Form, function, and technology." *Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology*. Vol. 145., 1990.
7. Lunenburg, F. C.: "Formal communication channels: Upward, downward, horizontal, and external." *Focus on Colleges, Universities, and Schools 4.1*, 2010.
8. Spaho, K.: *Organizational communication and conflict management. Management*, 18 (1), 2013.
9. Žižak, A., Vidović, V., Ajduković, M.: *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2012.

Web stranice:

10. Jurković, Z.: *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, <https://hrcak.srce.hr/file/139713> (28.06.2024.)
11. Stošić Mihajlović, LJ.: *Nematerijalna stimulacija kao zadatak menadžmenta u cilju povećanja produktivnosti* (2022)., [https://emc-review.com/sites/default/files/EMC%20-%20godina%20XII\\_broj%202-Ljiljana%20Stosic%20Mihajlovic.pdf](https://emc-review.com/sites/default/files/EMC%20-%20godina%20XII_broj%202-Ljiljana%20Stosic%20Mihajlovic.pdf) (26.08.2024.)
12. Nordquist, R.: *The Basic Elements of the Communication Process*, [https://www.rosedaletube.com/zfiles/Business/BOH4M/Unit3ManagementChallenges/3-1CommunicationProcess/3-1\\_DifferentiatedResources/3-1%20The%20Basic%20Elements%20of%20the%20Communication%20Process.pdf](https://www.rosedaletube.com/zfiles/Business/BOH4M/Unit3ManagementChallenges/3-1CommunicationProcess/3-1_DifferentiatedResources/3-1%20The%20Basic%20Elements%20of%20the%20Communication%20Process.pdf) (28.06.2024.)
13. Duraković, J.: *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju* (2019)., [https://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/07/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU\\_e-izdanje-2.pdf](https://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/07/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU_e-izdanje-2.pdf) (28.06.2024.)
14. Birt, J.: *What Is Upward Communication?*, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/upwards-communication> (25.05.2024.)
15. Swift, P.: *What is Horizontal Communication: Definition and Examples*, <https://cerkl.com/blog/horizontal-communication/> (25.05.2024.)
16. *Informal Communication*, <https://www.keka.com/glossary/informal-communication> (25.05.2024.)
17. Krauss, R. M.: *The Psychology of Verbal Communication* (2002)., <https://www.columbia.edu/~rmk7/PDF/IESBS.pdf> (28.06.2024)
18. Radić, A.: *Verbalna i neverbalna komunikacija* (2020), <https://stampar.hr/hr/novosti/verbalna-i-neverbalna-komunikacija> (26.08.2024.)
19. Jozović, K.: *Asertivna komunikacija: 6 najboljih tehnika* (2023)., <https://izvrsnost.hr/6-najboljih-tehnika-asertivne-komunikacije> (29.08.2024.)
20. *20 zlatnih pravila poslovne komunikacije*, <https://www.lq.hr/20-zlatnih-pravila-poslovne-komunikacije/> (26.05.2024.)



21. *Importance of Interpersonal Relationship at Workplace*, <https://www.managementstudyguide.com/interpersonal-relationship-workplace-importance.htm> (06.06.2024.)
22. *The importance of interpersonal relationships in business dynamics* (2019), <https://www.bbs.unibo.eu/the-importance-of-interpersonal-relationships-in-business-dynamics/#gref> (10.06.2024.)
23. *The Importance of Interpersonal Relationships in the Workplace* (2024), <https://getchoys.com/resources/the-importance-of-interpersonal-relationships-in-the-workplace/> (10.06.2024.)
24. Abood, Y.: *Why interpersonal communication is important in the workplace* (2021), <https://www.socialweaver.com/blog/why-interpersonal-communication-is-important-in-the-workplace/> (10.06.2024.)
25. *Interpersonal Relationship*, <https://cleverism.com/skills-and-tools/interpersonal-relationship/> (10.06.2024.)
26. Tublin, P. A.: *The Power of Interpersonal Relationships in Business* (2023), <https://www.linkedin.com/pulse/power-interpersonal-relationships-business-dr-patty-ann-tublin-bkgre/> (01.06.2024.)
27. Velez-Calle, A.: *On the Influence of Interpersonal Relations on Business Practices in Latin America: A Comparison with the Chinese Guanxi and the Arab Wasta* (2015), <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tie.21669> (10.06.2024.)
28. Mosunic, C.: *How to improve interpersonal skills in the workplace*, <https://www.calm.com/blog/how-to-improve-interpersonal-skills> (11.06.2024.)

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Struktura ispitanika s obzirom na spol.....	29
Grafikon 2. Struktura zaposlenika prema dobnoj skupini.....	30
Grafikon 3. Struktura ispitanika prema razini obrazovanja.....	31
Grafikon 4. Struktura radnog staža u trenutnom poduzeću.....	32
Grafikon 5. Struktura ukupnog radnog staža.....	33
Grafikon 6. Razina zadovoljstva trenutnim poslom.....	34
Grafikon 7. Razina zadovoljstva plaćom.....	35
Grafikon 8. Ocjena važnosti komunikacije na radnom mjestu.....	36
Grafikon 9. Ocjena kvalitete komunikacije s kolegama na radnom mjestu.....	37
Grafikon 10. Ocjena kvalitete komunikacije s nadređenima na radnom mjestu.....	38
Grafikon 11. Najčešće korišteni oblik komunikacije na radnom mjestu.....	39
Grafikon 12. Ocjena važnosti međuljudskih odnosa u poduzeću.....	40
Grafikon 13. Ocjena kvalitete međuljudskih odnosa na radnom mjestu.....	41
Grafikon 14. Ocjena stajališta “Međuljudski odnosi kao temelj uspješnosti poduzeća”.....	42
Grafikon 15. Vjerojatnost davanja otkaza zbog loših međuljudskih odnosa.....	43
Grafikon 16. Razina stresa uzrokovana slabom kvalitetom međuljudskih odnosa na radnom mjestu.....	44
Grafikon 17. Pojava sukoba u poduzeću.....	45
Grafikon 18. Način rješavanja sukoba unutar poduzeća.....	46
Grafikon 19. Pokretač sukoba na radnom mjestu.....	47
Grafikon 20. Ocjena stajališta “Pojava sukoba s vremena na vrijeme je neizbježna”.....	48
Grafikon 21. Ocjena stajališta “Povremenim sukobom kolektiv može profitirati”.....	49

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Neverbalna komunikacija

<https://poduzetnice.ba/edukacija-verbalna-i-neverbalna-komunikacija/> (03.06.2024.)

## **PRILOG**

Pozdrav,

Student sam Pomorskog fakulteta u Rijeci. Pišem diplomski rad na temu Komunikacija i međuljudski odnosi u poduzeću.

Komunikacija i međuljudski odnosi sastavni su dio svakog radnog odnosa. Uz pomoć ovog anonimnog istraživačkog upitnika, cilj je izvući mišljenja i stajališta različitih pojedinaca u pogledu važnosti navedenih faktora u svakodnevnom poslovanju, važnosti u pogledu napredovanja poduzeća, te općenitog zadovoljstva zaposlenika.

Pročitajte pažljivo pitanja te iskreno na njih odgovorite kako bi se nakon analize dobivenih rezultata izvukao vjerodostojan zaključak u svrhu kompletiranja diplomskog rada.

Unaprijed zahvaljujem,

Marin Kovačević

# KOMUNIKACIJA I MEĐULJUDSKI ODNOSI U PODUZEĆU

## ANKETNI UPITNIK

1. Odaberite spol:	a) M b) Ž
2. Odaberite dobnu skupinu:	a) Do 25 godina b) 25 - 35 godina c) 35 - 45 godina d) Više od 45 godina
3. Označite svoju razinu obrazovanja:	a) Bez osnovne škole b) Završena osnovna škola c) Završena srednja škola d) Završeno akademsko obrazovanje (fakultet)
4. Koliki je trenutni radni staž u Vašem poduzeću?	a) Do godinu dana b) 1 - 2 godine c) 2 - 5 godina d) Više od 5 godina
5. Koliki je Vaš ukupni radni staž?	a) Do godinu dana b) 1 - 5 godina c) 5 - 15 godina d) Više od 15 godina
6. Jeste li zadovoljni trenutnim poslom?	a) Da b) Niti zadovoljan/a niti nezadovoljan/a c) Ne
7. Jeste li zadovoljni plaćom?	a) U potpunosti nezadovoljan/a b) Relativno nezadovoljan/a c) Niti zadovoljan/a niti nezadovoljan/a d) Relativno zadovoljan/a e) U potpunosti zadovoljan/a
8. Ocijenite važnost komunikacije na radnom mjestu:	a) U potpunosti nevažna b) Ima minimalnu važnost c) Niti važna niti nevažna d) Vrlo važna e) Od krucijalne važnosti
9. Ocijenite kvalitetu komunikacije s kolegama na Vašem radnom mjestu:	a) Kvaliteta komunikacije je nepostojeća b) Kvaliteta komunikacije nije na zadovoljavajućoj razini c) Kvaliteta komunikacije je prihvatljiva d) Kvaliteta komunikacije je zadovoljavajuća e) Kvaliteta komunikacije je izvanredna
10. Ocijenite kvalitetu komunikacije s nadređenima na Vašem radnom mjestu:	a) Kvaliteta komunikacije je nepostojeća b) Kvaliteta komunikacije nije na zadovoljavajućoj razini c) Kvaliteta komunikacije je prihvatljiva d) Kvaliteta komunikacije je zadovoljavajuća e) Kvaliteta komunikacije je izvanredna
11. Koji oblik komunikacije na radnom mjestu najčešće koristite?	a) Pismena b) Usmena c) Elektronska d) Ostalo (Navedi)

<b>12. Ocijenite važnost međuljudskih odnosa na radnom mjestu:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) U potpunosti nevažni</li> <li>b) Imaju minimalnu važnost</li> <li>c) Niti važni niti nevažni</li> <li>d) Vrlo važni</li> <li>e) Od krucijalne važnosti</li> </ul>
<b>13. Ocijenite kvalitetu međuljudskih odnosa na Vašem radnom mjestu:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Kvaliteta međuljudskih odnosa je nepostojeća</li> <li>b) Kvaliteta međuljudskih odnosa nije na zadovoljavajućoj razini</li> <li>c) Kvaliteta međuljudskih odnosa je prihvatljiva</li> <li>d) Kvaliteta međuljudskih odnosa je zadovoljavajuća</li> <li>e) Kvaliteta međuljudskih odnosa je izvanredna</li> </ul>
<b>14. Smatrate li da su dobri međuljudski odnosi temelj uspješnosti poduzeća?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Uopće ne smatram</li> <li>b) Djelomično smatram</li> <li>c) Važni su, ali ne i krucijalni</li> <li>d) Većinom se slažem</li> <li>e) Smatram u potpunosti</li> </ul>
<b>15. Koja je vjerojatnost da zbog loših međuljudskih odnosa date otkaz?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nikakva vjerojatnost, smatram da su nevažni</li> <li>b) Mala vjerojatnost, spreman/a sam potisnuti njihovu važnost radi posla</li> <li>c) Srednja vjerojatnost, dobri međuljudski odnosi su poželjni, ali ne i nužni</li> <li>d) Značajna vjerojatnost, aktivno razmišljam o promjeni radnog mjesta</li> <li>e) Najveća vjerojatnost, odbijam raditi u okruženju loših međuljudskih odnosa</li> </ul>
<b>16. Ocijenite razinu stresa uzrokovanog nedostatkom kvalitete međuljudskih odnosa na Vašem radnom mjestu:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Stres je nepodnošljiv</li> <li>b) Stres je prisutan, no uspijevam se nositi s njime</li> <li>c) Ne dopuštam da me dotiče</li> <li>d) Stres je minimalan i smatram ga normalnim</li> <li>e) Stres je nepostojeći, međuljudski odnosi su izvrsni</li> </ul>
<b>17. Pojavljuju li se sukobi u Vašem poduzeću?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Da</li> <li>b) Ponekad</li> <li>c) Ne</li> </ul>
<b>18. Kako riješavate sukobe unutar Vašeg poduzeća?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Razgovorom i uvažavanjem mišljenja drugih</li> <li>b) Ne priznajem tuđe stavove</li> <li>c) Ne miješam se</li> <li>d) Očekujem da se sukobi riješe sami od sebe</li> <li>e) Sukobi ne postoje</li> </ul>
<b>19. Koji je po Vašem mišljenju pokretač sukoba na radnom mjestu?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Loša komunikacija</li> <li>b) Loši međuljudski odnosi</li> <li>c) Razlika u plaćama</li> <li>d) Nedostatak stručnosti i vještina</li> <li>e) Ego</li> <li>f) Ostalo (Navedi)</li> </ul>
<b>20. Smatrate li da je pojava sukoba s vremena na vrijeme neizbježna?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Smatram</li> <li>b) Ne smatram</li> </ul>
<b>21. Smatrate li da povremenim sukobom kolektiv u budućnosti može profitirati?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) U većini slučajeva se ne slažem</li> <li>b) Djelomično se slažem</li> <li>c) Niti se slažem niti se ne slažem</li> <li>d) Većinom se slažem</li> <li>e) Slažem se u potpunosti</li> </ul>