

# Komunikacija i međuljudski odnosi u poduzeću

---

Jagodić, Tajana

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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:187:949432>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-25**



**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



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
POMORSKI FAKULTET**

**TAJANA JAGODIĆ**

**KOMUNIKACIJA I MEĐULJUDSKI ODNOSI U  
PODUZEĆU**

**DIPLOMSKI RAD**

Rijeka, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**POMORSKI FAKULTET**

**KOMUNIKACIJA I MEĐULJUDSKI ODNOSI U**  
**PODUZEĆU**

**COMMUNICATION AND INTERPERSONAL**  
**RELATIONSHIPS IN FIRM**

**DIPLOMSKI RAD**

Kolegij: Upravljanje ljudskim potencijalima

Mentor: prof. dr. sc. Edvard Tijan

Komentor: Adrijana Agatić, mag. ing. logist.

Studentica: Tajana Jagodić

Studijski smjer: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0112074732

Rijeka, rujan 2023.

Studentica: Tajana Jagodić

Studijski program: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu


JMBAG: 0112074732

### IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI DIPLOMSKOG RADA

Kojom izjavljujem da sam diplomski rad s naslovom KOMUNIKACIJA I MEĐULJUDSKI ODNOSI U PODUZECU, izradila samostalno pod mentorstvom prof. dr. sc. Edvarda Tijana te komentorstvom Adrijane Agatić, mag. ing. logist..

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

Studentica



---

(potpis)

Tajana Jagodić

Studentica: Tajana Jagodić

Studijski program: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0112074732

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/>

Studentica - autor

  
\_\_\_\_\_  
(potpis)

## SAŽETAK

Ovaj diplomski rad analizira komunikaciju i međuljudske odnose u kontekstu poslovanja te se ističe njihova ključna važnost u poduzeću. Kvalitetna komunikacija stvara pozitivne i dobre međuljudske odnose unutar poduzeća. Cilj rada je objasniti pojmove komunikacije i međuljudskih odnosa te njihovu ulogu u postizanju uspješnog izvršenja radnih zadataka. Rad objašnjava različite oblike komunikacije, elemente procesa komunikacije te vrste komunikacijskih kanala. Također, analiziran je utjecaj kulturnih razlika i emocionalne inteligencije na komunikaciju. Opisan je utjecaj i važnost međuljudskih odnosa na poduzeće, kao i utjecaj stresa i sukoba na kvalitetu međuljudskih odnosa. Glavni dio rada odnosi se na anketno istraživanje o dobroj komunikaciji i zdravim međuljudskim odnosima. Istraživanje provedeno u poduzeću Dragon Maritime Adria d.o.o. pokazati će postoji li poveznica između komunikacije i međuljudskih odnosa na cjelokupno zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika.

Ključne riječi: emocionalna inteligencija, komunikacija, kulturološke razlike, međuljudski odnosi, stres i sukob.

## **SUMMARY**

This thesis analyzes communication and interpersonal relations in the context of business and emphasizes their key importance in the company. Quality communication creates positive and good interpersonal relations within the company. The paper aims to explain the concepts of communication and interpersonal relations and their role in achieving the successful execution of work tasks. The work explains different forms of communication, elements of the communication process, and types of communication channels. Also, the impact of cultural differences and emotional intelligence on communication was analyzed. The impact and importance of interpersonal relationships on the company and the impact of stress and conflict on the quality of interpersonal relationships. The main part of the work refers to survey research on good communication and healthy interpersonal relationships. Research carried out in the company Dragon Maritime Adria d.o.o. will show if there is a link between communication and interpersonal relationships on overall employee satisfaction and productivity.

**Keywords:** communication, conflict, cultural differences emotional intelligence, interpersonal relationship, and stress.

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	<b>I</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>II</b>
<b>SADRŽAJ</b> .....	<b>III</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKTI ISTRAŽIVANJA.....	1
1.2. RADNA HIPOTEZA .....	2
1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA .....	2
1.4. ZNANSTVENE METODE .....	2
1.5. STRUKTURA RADA.....	3
<b>2. KOMUNIKACIJA</b> .....	<b>4</b>
2.1. OBLICI KOMUNIKACIJE.....	5
2.1.1. Verbalna komunikacija.....	5
2.1.2. Neverbalna komunikacija.....	6
2.1.3. Pisana komunikacija .....	9
2.2. ELEMENTI PROCESA KOMUNIKACIJE .....	10
2.3. KOMUNIKACIJSKI KANALI.....	12
2.3.1. Formalni komunikacijski kanali .....	12
2.3.2. Neformalni komunikacijski kanali .....	14
2.4 UTJECAJ KULTURNIH RAZLIKA I EMOCIONALNE INTELIGENCIJE NA KOMUNIKACIJU.....	17
<b>3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA- S ASPEKTA MEĐULJUDSKIH ODNOSA</b> .....	<b>21</b>
3.1. MEĐULJUDSKI ODNOSI- TERMINOLOGIJA.....	21
3.1.1. Međuljudske vještine.....	21
3.1.2. Utjecaj stresa na međuljudske odnose.....	22



3.2.	STRATEGIJA RJEŠAVANJA MEĐULJUDSKIH SUKOBA .....	24
3.2.1.	<i>Uzroci sukoba</i> .....	24
3.2.2.	<i>Osnovne strategije za rješavanje sukoba</i> .....	25
3.5.	MENADŽERI I MEĐULJUDSKI ODNOSI.....	27
<b>4.</b>	<b>ISTRAŽIVAČKA ANKETA U PODUZEĆU DRAGON MARITIME ADRIA D.O.O.....</b>	<b>29</b>
4.1.	EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O KOMUNIKACIJI I MEĐULJUDSKIM ODNOSIMA U PODUZEĆU DRAGON MARITIME GROUP.....	34
4.2.	REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	35
4.3.	INTERPRETACIJA REZULTATA DOBIVENIH ANKETNIM ISTRAŽIVANJEM.....	52
<b>5.</b>	<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>54</b>
	<b>LITERATURA .....</b>	<b>57</b>
	<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>61</b>
	<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>62</b>
	<b>PRILOG .....</b>	<b>63</b>

## **1. UVOD**

Kvalitetna komunikacija među zaposlenicima i između različitih razina hijerarhije važna je za produktivnost, timski rad, inovacije i stvaranje pozitivnog radnog okruženja. S druge strane, kvalitetni međuljudski odnosi utječu na zadovoljstvo zaposlenika, motivaciju, lojalnost i dugoročni uspjeh organizacije.

Komunikacija se odnosi na razmjenu informacija, ideja, stavova i emocija između pojedinaca. Ona može biti verbalna, neverbalna ili pisana. Komunikacija je dvosmjerna aktivnost koja zahtjeva aktivno slušanje i razumijevanje sugovornika. Međuljudski odnosi čine način na koji se ljudi povezuju, komuniciraju i integriraju jedni s drugima. Međuljudske odnose podrazumijevaju odnose s članovima obitelji, prijateljima, kolegama, nadređenima ili klijentima. Kvaliteta međuljudskih odnosa utječe na naše emocionalno blagostanje, socijalnu podršku, produktivnost na poslu i opće zadovoljstvo u životu.

Uzevši u obzir dinamiku poduzeća i kulturne različitosti, komunikacija i međuljudski odnosi čine veliki izazov za menadžere i ostale zaposlenike. Bitno je u svakom trenutku znati procijeniti kakvi su komunikacija i međuljudski odnosi u poduzeću. Kada smo svjesni stanja u poduzeću tada možemo utjecati i intervenirati ukoliko za to postoji potreba. Menadžer koji je u poduzeću ostvario dobru komunikaciju i kvalitetne međuljudske odnose, zasigurno će i dobro kotirati na tržištu i ostvarivati svoje poslovne ciljeve i željenu razinu profita.

### **1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKTI ISTRAŽIVANJA**

Na osnovi relevantnih činjenica o problematici znanstvenoga istraživanja može se definirati problem istraživanja: nedostatak komunikacije i dobrih međuljudskih odnosa u poduzeću utječu na efikasnost i rast prihoda poduzeća.

Relevantne spoznaje o problematici i problemu istraživanja predstavljaju znanstvenu podlogu za definiranje predmeta istraživanja: anketnim istraživanjem nastoji se dokazati postojanje poveznice između dobre komunikacije i zdravih međuljudskih odnosa na uspješnost i rast prihoda poduzeća te utjecaj sukoba i stresa na kvalitetu komunikacije.

Problem i predmet istraživanja odnose se na dva međusobno povezana objekta istraživanja: komunikacija i međuljudski odnosi.

## **1.2. RADNA HIPOTEZA**

Sukladno definiranom problemu, predmetu i objektu istraživanja, postavljena je radna hipoteza:

*„Dobra komunikacija i zdravi međuljudski odnosi u poduzeću pozitivno utječu na zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika.“*

Za potrebe istraživanja i dokazivanja radne hipoteze izrađena je anketa kojoj je svrha pokazati kakvi su komunikacija i međuljudski odnosi u odabranom poduzeću. Također će se analizirati i definirati dolazi li do sukoba i nesuglasica u poduzeću te na koji način se potencijalni sukobi i nesuglasice rješavaju.

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

Svrha i cilj istraživanja ovog diplomskog rada je unaprijediti razumijevanje, prakse i učinke komunikacije i međuljudskih odnosa kako bi se stvorilo produktivno, zadovoljavajuće i uspješno radno okruženje u organizacijama.

- Kako izgleda uspješna i dobra komunikacija u poduzeću?
- Kako komunikacija i međuljudski odnosi utječu na poduzeće?
- Kako velika količina stresa utječe na produktivnost zaposlenika?
- Odražava li se svaki sukob u poduzeću negativno na cjelokupno poduzeće?
- Koja je uloga menadžera u održavanju dobrih međuljudskih odnosa?

## **1.4. ZNANSTVENE METODE**

Prilikom istraživanja, formuliranja i predstavljanja rezultata istraživanja korištene su u odgovarajućim kombinacijama sljedeće znanstvene metode: metoda deskripcije, induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda analize i sinteze te metoda anketiranja i statistička metoda.

## **1.5. STRUKTURA RADA**

Rezultati istraživanja predloženi su u nekoliko međusobno povezanih dijelova.

U prvom dijelu, „Uvod“ navedeni su problem, predmet i objekt istraživanja, radna hipoteza, svrha i ciljevi istraživanja, znanstvene metode i obrazložena je struktura rada.

Naslov drugog dijela je „Komunikacija“ u kojoj su objašnjeni osnovni pojmovi vezani za komunikaciju. Podjela i elementi komunikacije, komunikacijski kanali te utjecaj kulturnih razlika i emocionalne inteligencije na komunikaciju.

Naslov trećeg dijela je „Upravljanje ljudskim potencijalima s aspekta međuljudskih odnosa“ gdje su na početku dijela objašnjeni osnovni pojmovi vezani za međuljudske vještine. Također objašnjen je i utjecaj stresa i sukoba na međuljudske odnose. Isto tako objašnjen je način na koji menadžeri utječu na poduzeće i međuljudske odnose u poduzeću.

U četvrtom dijelu pod nazivom „Istraživačka anketa u poduzeću Dragon Maritime Adria d.o.o.“ prikazani su rezultati online anketiranja u odabranom poduzeću te su prikazana pitanja i rezultati online anketiranja kojima je cilj otkriti hoće li radna hipoteza biti potvrđena ili opovrgnuta te kakva je komunikacija i međuljudski odnosi unutar poduzeća.

U posljednjem dijelu, „Zaključku“ interpretirani su rezultati istraživanja kojima je cilj dokazati postavljenu radnu hipotezu.

## 2. KOMUNIKACIJA

Komunikacija se najlakše može objasniti kao proces razmjene informacija, ideja, stavova, emocija i signala između dvije ili više osoba. Uključuje slanje, primanje i tumačenje poruka putem različitih kanala.<sup>1</sup> Komunikacija je kompleksan proces koji zahtijeva aktivno sudjelovanje svih sudionika.<sup>2</sup> To uključuje slanje jasnih i razumljivih poruka, primanje poruka s razumijevanjem, izražavanje svojih potreba i želja, rješavanje problema, uspostavljanje veza i odnosa te izražavanje emocija. Dobra komunikacija može poboljšati međuljudske odnose, pomoći u rješavanju konflikata, potaknuti suradnju i stvaranje produktivnog i efikasnog okruženja.

Komunikacija je započela nastankom govora otprilike 100.000 godina prije Krista. Nesavršenost govora omogućila je lakše širenje ideja koje su rezultirale stvaranjem novih oblika komunikacija, poboljšavajući način i dugotrajnost informacija. Svi izumi temeljili su se na simbolima. Najstariji stvoreni, poznati simboli bili su crteži u pećinama i umjetnosti na stijenama koji datiraju još oko 30.000 godina prije Krista. Upravo su te slike sadržavale veliku količinu informacija pa se vjeruje da su ljudi prvi kalendar stvorili još prije 15.000 godina. U starom vijeku mnoge civilizacije uključujući Egipat, Asiriju, Perziju, Rim i Kinu imale su vlastiti poštanski sustav isporuke poruka u dijelove svog carstva pomoću konja. U starom vijeku ljudi su pisali na papirusu ili pergamentu. Međutim, oko 200 godina prije Krista, Kinezi su izmislili papir, a znanje o izradi papira prešlo je do Arapa, a tek nakon u srednjem vijeku stiglo je i u Europu. Potom je uslijedio izum stroja za printanje i pojave prvih tiskanih novina u 15. stoljeću. Komunikacija nalik onoj kakvu danas poznajemo započela je početkom 19. stoljeća u Engleskoj pojavom pošte i telegrafa. U 20. stoljeću uspostavljena je prva transatlantska telefonska linija između Velike Britanije i Australije. Do pojave televizije i mobilnih uređaja došlo je sredinom 20. stoljeća.<sup>3</sup> Osnivanjem interneta krajem 20. stoljeća način komunikacije se počinje mijenjati. Razvojem brojnih usluga koje omogućuju prijenos informacija (elektronička pošta, društvene mreže...) internet je postao neizostavno komunikacijsko sredstvo koje je povezal cijeli svijet.

---

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

<sup>2</sup> Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 8.

<sup>3</sup>A History of Communication, preuzeto s interneta: <https://localhistories.org/a-history-of-communication/> (17.07.2023.)

Komunikacija kao takva proizlazi iz čovjekove želje za bliskošću i razmjenom misli i informacija s drugima. Čovjek kao jedinka kroz komunikaciju se ostvaruje kao socijalno biće koje teži ka tome da ima s nekim dijeliti i razmjenjivati misli i stavove.

## **2.1. OBLICI KOMUNIKACIJE**

Komunikacija se može promatrati kroz različite oblike, a neki oblici opisuju se u sljedećem poglavlju. Važno je znati da svaki oblik komunikacije ima svoje prednosti i nedostatke. Efikasna komunikacija uključuje odabir najprikladnijeg oblika komunikacije za određenu situaciju i cilj same komunikacije.

### *2.1.1. Verbalna komunikacija*

Usmena komunikacija odnosi se na razgovore u kojima je izgovorena riječ glavni kod komunikacije. Uobičajeni kanali kojima se prenosi usmena komunikacija su telefon, razgovori licem u lice, video, televizija, radio i zvuk na internetu.<sup>4</sup> Čovjek uči govoriti i sporazumijevati se od najranije dobi. Mala djeca najbolji su primjer kako za dobru komunikaciju nije nužno da svaka riječ bude ispravno izgovorena, već je pažnja i želja za dobrom komunikacijom ključ svega. Verbalna komunikacija se koristi intonacijama, ritmom, glasnoćom i mimikama kako bi na što bolji način prenijela informaciju i izrazile emocije. Kod razgovora licem u lice tehnologije gotovo uopće nema – nisu vam primjerice, potrebni papir i olovka, računalo, printer ili telefon.<sup>5</sup> Većina ljudi ima sposobnost održavati komunikaciju s drugima bez puno razmišljanja unaprijed što će sljedeće reći. Iako ima svojih prednosti u nastavku teksta objasniti će se i nedostaci. Ljudi obično govor uzimaju zdravo za gotovo, misleći kako je to još jedna jednostavna i uobičajena aktivnost čovjeka, ne uzimajući u obzir kako je to kada ne možeš svojim glasom izraziti što želiš, već se moraš sporazumijevati na druge načine.

Najveća prednost usmene komunikacije je što sudionici kroz razgovor automatski imaju feedback odnosno povratnu informaciju i mogu procijeniti jesu li sudionici razumjeli prenesenu informaciju na ispravan način. Još jedna bitna prednost usmene komunikacije je što se razgovorom licem u lice sudionici mogu u potpunosti usredotočiti na sudionika i u slučaju dvojbe i interpretaciji, problem odmah riješiti. Na taj način sudionici mogu lakše pretpostaviti

---

<sup>4</sup> Rouse J. M., Rouse S.: Poslovne komunikacije, Zagreb, 2005., p.46.

<sup>5</sup> Rouse J. M., Rouse S.: Poslovne komunikacije, Zagreb, 2005., p.46.

sluša li ga i razumije druga strana. Ona omogućava izražavanje emocija, pouzdani je način komuniciranja, njegovanje međuljudskih odnosa i rješavanje nesporazuma<sup>6</sup>. Verbalna komunikacija je ključna u poslovnom okruženju, javnim nastupima i svim situacijama koje zahtijevaju direktnu interakciju s ljudima.

Međutim, unatoč brojnim prednostima, usmena komunikacija ima i svoje nedostatke. Možda i najveći nedostatak usmene komunikacije proizlazi iz nepromišljenosti i brzopletosti. Tako ljudi nebrojeno puta kažu nešto što ne misle iz čiste brzopletosti i nepromišljenosti. Radi nedovoljno razmišljanja o rečenici koju izgovaramo dolazi do svađa i nesporazuma u komunikaciji. Ljudi ponekad ne shvaćaju ili nisu svjesni da riječ koju su izgovorili za drugog sudionika možda i nema jednaku težinu i smisao kao i pošiljatelju te poruke. Veliki nedostatak verbalne komunikacije je utjecaj buke i glasova drugih ljudi na prijenos informacija između sudionika komunikacije. Tako primjerice ako pošiljatelj priča tiho ili nerazgovijetno dolazi do nesporazuma u komunikaciji, ako je primatelj poruke čuo ili interpretirao informaciju na neki drugi način. Pošiljatelj isto tako u brzini i nepripremljenosti može zaboraviti neki bitan detalj za cjelokupnu informaciju čime cijela poruka potencijalno gubi smisao i ponovno dolazi do nesporazuma ili potencijalne svađe među sudionicima razgovora. Još jedan bitan nedostatak je što verbalna komunikacija iza sebe ne ostavlja pisani trag, odnosno dokaz o rečenim stvarima. U poslovnom procesu od iznimne je važnosti da svaki razgovor i dogovor iza sebe bude potkrijepljen pisanim dokazom kako bi u slučaju nesporazuma i nesuglasica imali dokaz o ispravnosti prenesenih informacija.

### *2.1.2. Neverbalna komunikacija*

Neverbalna komunikacija je oblik komunikacije koji se odnosi na prenošenje poruka i izražavanje informacija putem neverbalnih znakova, gesta, izraza lica, govora tijela, dodira, kontakta očima, tonaliteta glasa i drugih neverbalnih elemenata. Ova vrsta komunikacije često pruža važne informacije koje nadopunjavaju ili čak nadmašuju verbalnu komunikaciju. Pošiljatelj informacije nerijetko ne obraća pažnju na to da primatelj informacija pridaje više pažnje neverbalnoj komunikaciji nego usmenoj ili pismenoj komunikaciji. Neverbalna komunikacija odnosi se na sva namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili

---

<sup>6</sup> Advantages of Verbal Communication. preuzeto s interneta: <https://www.rfwireless-world.com/Terminology/Advantages-and-Disadvantages-of-Verbal-Communication.html> (17.07.2023.)

izgovorene riječi.<sup>7</sup> Upotrebom više različitih osjetila šalje se jasnija informacija koja za primatelja informacije ima veći utjecaj. Najveći utjecaj na pošiljatelja i primatelja informacije ima osjetilo vida. Čovjek je očima u stanju primijetiti sitnice koje drugim osjetilima mogu promaknut. Primjerice boju i oblik odjeće, boju kose, nakit, gestikulacije te druge fizičke karakteristike. Ponekad neverbalni dijelovi snažnije prenose informaciju od izrečene riječi.

Profesor Albert Mehrabian vjerovao je da postoje tri ključna elementa u učinkovitoj komunikaciji emocija ili stavova licem u lice:

- Izraz lica
- Ton glasa
- Doslovno značenje izgovorene riječi.

Mehrabian i njegov suistraživač Ferris okupili su 30 studenata preddiplomskog studija s UCLA-e i zamolili ih da poslušaju audio zapis od devet riječi. Tri od izgovorenih riječi predstavljale su 'sviđanje', sljedeća trećina predstavljala je 'neutralnost', a posljednja trećina predstavljala je 'nesviđanje'. Svaka je riječ izgovorena drugačijim tonom glasa. Uzorak je podijeljen u tri skupine. Prvi su zamoljeni da zanemare značenje riječi i usredotoče se isključivo na ton; druga grupa je zamoljena da zanemari ton i usredotoči se isključivo na riječ, a posljednja skupina je zamoljena da koristi i ton i riječ kako bi razaznala emociju koju govornik pokušava prenijeti. Iz njihovih odgovora zaključeno je da je ton glasa jači pokazatelj emocija nego stvarno značenje same riječi.

Rezultati istraživanja o utjecaju komunikacijskih komponenti pokazali su da izgovorene riječi imaju vrlo mali utjecaj – tek 7%; utjecaj tona glasa je iznosio 38%, a čak 55% utjecaja se odnosilo na izraz lica i ostale aspekte govora tijela.<sup>8</sup>

Neverbalna komunikacija služi za oblikovanje dojmova o sebi (povećanje vjerodostojnosti ili percipirani status), uspostavili odnos, privukli pozornost, modelirali ponašanje (društveni dokaz kao što je vezivanje sigurnosnog pojasa) i kršili očekivanja drugih (stajanje u nečijem osobnom prostoru). Pokušate li nekome suznih očiju i drhtavog glasa objasniti kako ste dobro, mala je vjerojatnost da će vam druga strana uistinu povjerovati. Takav

---

<sup>7</sup> Rouse J. M., Rouse S.: Poslovne komunikacije, Zagreb, 2005., p.47.

<sup>8</sup> Albert Mehrabian- preuzeto s interneta: <https://www.bl.uk/people/albert-mehrabian> (17.7.2023.)



utjecaj neverbalna komunikacija ostavlja trag na sudionike. Kada pokreti, izrazi lica i ton glasa ne prate izgovorene riječi poruka koju pošiljatelj šalje nema težinu niti smisao za primatelja poruke.

Različite komponente neverbalnih kodova grupirane su u nekoliko kategorija:

- Parajezik- čine ga glasovi i pauze u govoru odnosno ton glasa, zastajkivanje u govoru, mucanje, upadice i tihe pauze
- Izrazi lica- podrazumijevaju se pokreti lica poput podizanja obrva, kolutanja očiju, širenje nosnica i drugi izrazi lica, na ovaj način prenose se emocije: sreća, tuga, iznenađenje, dosada, strah, gađenje i druge emocije
- Govor tijela- pokreti i položaj tijela govore više nego izrazi lica tako da je govor tijela još teže pročitati. Govor tijela razlikuje se ovisno u kojem dijelu svijeta se nalazimo. Tako će primjerice pripadnici skandinavskih zemalja manje koristiti ruke prilikom govora za razliku od pripadnika talijanskog ili francuskog podrijetla
- Pogled (primjerice, gledanje sugovornika u oči) - kao i govor tijela pogled se u različitim kulturama interpretira na različite načine pa je teško za svaku kulturu bez učenje o njihovoj kulturi znati na koji način se kod njih primjerice gledanje u oči tijekom razgovora interpretira<sup>9</sup>

Govor tijela, izrazi lica, geste, ton glasa i ostali neverbalni znakovi mogu promijeniti značenje riječi. Neverbalni kodovi mogu biti namjerni ili nenamjerni i mogu mijenjati značenje ovisno o kulturi sudionika i kontekstu rečenice. U poslovnom svijetu od velike je važnosti da verbalna komunikacija na ispravan način bude popraćena neverbalnom komunikacijom kako bi pošiljatelj poruke bio siguran da je informacija na ispravan način prenesena.

---

<sup>9</sup> Rouse J. M., Rouse S.: Poslovne komunikacije, Zagreb, 2005., p.48.

### 2.1.3. Pisana komunikacija

Pisana komunikacija je vrsta komunikacije kod koje se komunikacija odvija prenošenjem riječi pisanim simbolima.<sup>10</sup> Za razliku od usmene komunikacije u startu je u prednosti zbog toga što ljudi uglavnom prilikom pisanja i odgovaranja na različite poruke prije nego što nešto napišu ili pošalju prvo pročitaju i razmisle o napisanoj poruci. Razlog tome je što u pisanoj komunikaciji postoji trajan i opipljiv zapis informacija koji se može koristiti u bilo kojem trenutku. Pošiljalac informacije na ovaj način ima više vremena za razmisliti o bitnim stavkama i detaljima informacije koju šalje primatelju.

Međutim, kao i drugi oblici komunikacije tako i pisana komunikacija ima određene nedostatke. Najveći nedostatak je što pisanje oduzima puno više vremena od usmenog načina komuniciranja. Najviše vremena odlazi na osmišljavanje same rečenice i razmišljanja na koji način će ju primatelj interpretirati, potom tu istu osmišljenu rečenicu treba napisati ili u slučaju e-mail-a natipkati. Tek nakon što se poruka pošalje slijedi čekanje, odnosno vrijeme koje je potrebno da primatelj zaprimi poruku, pročita ju i interpretira. Zatim tek slijedi osmišljavanje rečenice i slanje povratnog odgovora. Takav proces može biti vrlo kratak u slučaju dopisivanja putem e-mail-a te kada primatelj i pošiljalac razumiju tematiku razgovora, međutim ukoliko se radi o pismu koje se nakon slanja šalje različitim dostavnim službama do dolaska povratne informacije može se čekati nekoliko dana.

Pisana komunikacija je u svim oblicima poslovanja neophodna za održavanje integriteta poduzeća. Može služiti kao pravno obvezujući ugovor koji pruža jasnoću i sigurnost u transakcijama. Ona ima glavnu ulogu u prenošenju ideja, dijeljenju znanja i prijenosu informacija na velike udaljenosti i različite publike. Bez pisane komunikacije veliki dio povijesti, kulture i znanstvenih otkrića bio bi izgubljen ili zaboravljen.

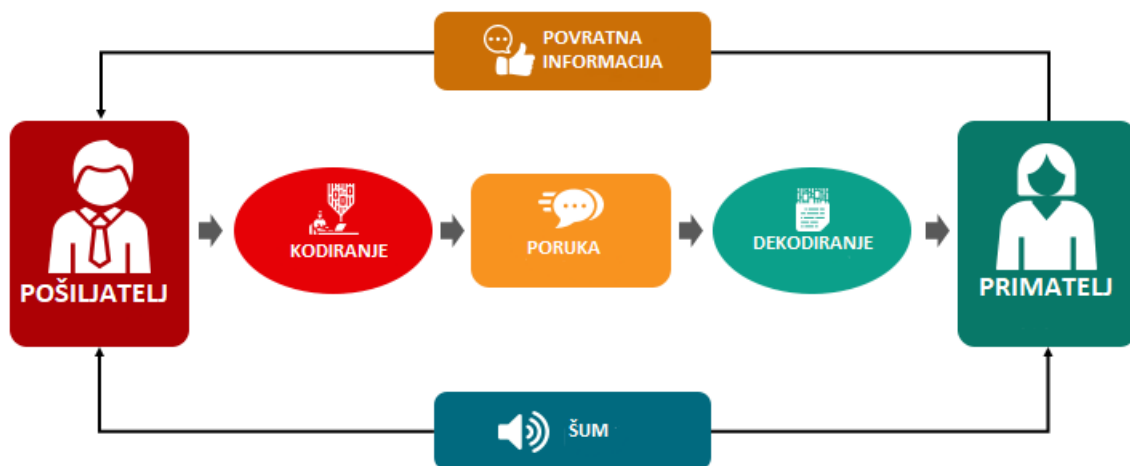
---

<sup>10</sup> Written Communication, pruzeto s interneta: <https://businessjargons.com/written-communication.html> (18.07.2023.)

## 2.2. ELEMENTI PROCESA KOMUNIKACIJE

Učinkovite komunikacijske vještine ključne su za uspjeh u gotovo svakoj profesiji. Uspješni ljudi svjesni su važnosti komunikacije. Oni razumiju proces i kako će im, ako se pravilno koristi, pomoći da budu uspješniji na poslu i izvan njega. Kako bi lakše razumjeli proces komunikacije i njegove elemente sagledat će se elementi procesa komunikacije kroz model prikazan na Slici 1. Elementi procesa komunikacije. Kroz ovaj model razjasnit će se tko je tko, koja je uloga pojedinog elementa u procesu te kako započinje i završava jedan komunikacijski model.

Slika 1. Elementi procesa komunikacije



Izvor: Izradila studentica prema Rouse, M., J., Rouse, S., 2005., *Poslovne komunikacije*

Komunikacijski model započinje pošiljateljevom željom da svoju ideju prenese primatelju. Pošiljatelj je najčešće izvor informacija i osoba koja bi trebala biti uvjerljiva i vjerodostojna. Pošiljatelj svoju ideju potom kodira ili pretvara u smislene simbole. Kodiranje je pretvaranje misli ili ideja u govornu ili pisanu riječ. Kodirana poruka se putem e-maila, pisma, telefona, novina, televizije ili nekog drugog oblika za prijenos informacija šalje do primatelja poruke čija je dužnost dekodirati pošiljateljevu poruku. Dekodiranje je interpretiranje poslanih poruka na vlastit način.<sup>11</sup> Upravo taj proces prenošenja informacija od

<sup>11</sup> Žižak, A., Vidović, V., Ajduković, M.: Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, str. 42.

pošiljatelja do primatelja poruke je ključan za ostvarivanje dobre komunikacije. Ukoliko je u jednom od tih koraka došlo do pogreške cijela informacija potencijalno gubi svoj smisao i dolazi do nesporazuma. Komunikacija se smatra uspješnom kada je poruka primljena i interpretirana na ispravan način. To nužno ne mora značiti da su primatelj i pošiljatelj poruke na isti način shvatili poruku. Tek se kroz povratnu informaciju može saznati je li primatelj dekodirao, odnosno interpretirao poruku na način na koji je pošiljatelj prvobitno i zamislio. Slijedom navedenog povratna informacija je reakcija primatelja na pošiljateljevu poruku. Kroz povratnu informaciju razgovor prelazi iz jednosmjerne komunikacije u dvosmjernu komunikaciju s obzirom na to da bez povratne informacije pošiljatelj ne zna je li primatelj primio poruku ili je kroz slanje poruke došlo do pogreške. Prelaskom u dvosmjerni oblik komunikacije, mjesta pošiljatelja i primatelja se zamjenjuju. U trenutku kada je primatelj poruke dekodirao poruku i započeo s vlastitom idejom, odnosno kodiranjem poruke, primatelj postaje pošiljatelj, a prvobitni pošiljatelj postaje primatelj. U komunikaciji nije sve idealno i razumljivo i najčešće dolazi do takozvanog „šuma“. Šum je sve što prekida ili iskrivljava poruku. Šum može biti tehnološki ili ljudski problem kao što su smetnje na mobilnom telefonu, loše fotokopije, neprivlačne boje koje odbijaju ciljanu publiku i zbog koje neće pročitati brošuru ili pak nedostatak bontona zbog kojega je upitna vjerodostojnost pa ljudi ne slušaju, odnosno ne čitaju.

U poslovnom svijetu, s obzirom na to da šum može utjecati na sve oblike komunikacije, najpoželjnije bi bilo da se, ako je to moguće, poruka pošalje putem više vrsta kanala kako bi se mogućnost šuma, odnosno smetnje i pogreške svela na minimum. Najbolje bi bilo kada bi pošiljatelj poznao primatelja i tako mu pristupio drugačije. Različiti ljudi ne reaguju na istu poruku na identičan način. Neki ljudi su fokusiraniji na brojke pa im izračuni i tablice prvi skrenu pozornost, drugi ljudi su više vizualni pa više vole slike i grafikone dok neki jednostavno najbrže primjećuju riječi.

## 2.3. KOMUNIKACIJSKI KANALI

Komunikacijski kanali odnosno mreže su kompleksni sustavi putem kojih dolazi do protoka informacija i gdje svi članovi komuniciraju. Poslovna komunikacija ostvaruje se unutar organizacije i izvan organizacije.<sup>12</sup> U komunikaciji unutar poduzeća prisutni su svi zaposlenici poduzeća, dok u komunikaciji izvan poduzeća sudjeluju samo pojedini zaposlenici poduzeća. Komunikacijske kanale dijelimo na formalne komunikacijske kanale i neformalne komunikacijske kanale. Formalni komunikacijski kanali smatraju se primarnim i redovitim putem komuniciranja, dok se neformalni smatraju sekundarnim načinom komuniciranja u poduzeću.

### 2.3.1. Formalni komunikacijski kanali

Formalna komunikacija je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacije u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije.<sup>13</sup> Krucijalna je za obavljanje poslova s obzirom da putem formalnih kanala svi članovi komuniciraju i mogu vidjeti bitne stvari vezane za posao. Kako u poduzeću tako i u formalnoj komunikaciji postoji hijerarhija i pravila kojih se svaki član mora pridržavati. Uzevši u obzir da se ne može svakom zaposleniku pristupiti na isti način tako ne postoji ni univerzalni model komunikacije, ali na menadžmentu je da u skladu s poduzećem i njezinim zahtjevima formira oblik komunikacije koji će odgovarati svim članovima poduzeća, ali i najbitnije odgovarati zahtjevima poduzeća. Primarni zadatak menadžmenta je osigurati učinkovitu formalnu komunikaciju u cijelom poduzeću, odnosno pobrinuti se da informacije i podaci konstantno „putuju“.

Formalna komunikacija unutar poduzeća ima različite pravce:

- Vertikalnu komunikaciju prema dolje
- Vertikalnu komunikaciju prema gore
- Horizontalnu i lateralnu komunikaciju<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str.20.

<sup>13</sup> Fox, R.: Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2006., str. 44.

<sup>14</sup> Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str.18.

Vertikalna komunikacija prema dolje je proces slanja poruke ili prosljeđivanja dijela informacije niz hijerarhijsku ljestvicu. To je komunikacijski tok koji se odvija „od gore prema dolje“ odnosno kada odgovorna osoba poduzeća prenese poruku zaposlenicima na nižim pozicijama poput menadžera. Zadatak menadžera je potom tu istu poruku prenijeti zaposlenicima na nižim pozicijama od sebe i tako poruka putuje sve dok ne dođe do konačnog odredišta odnosno dok i najniži član hijerarhijske ljestvice ne bude obaviješten. Iako se možda čini rigoroznim načinom komuniciranja, ova vrsta ima svoje brojne prednosti: jačanje motivacije kod zaposlenika, smanjenje šuma i uspješno prenošenje bitnih informacija do nadređenih. Međutim, ima i svojih nedostataka: djelatnici na nižim pozicijama često smatraju da su „zakinuti“ za bitne informacije vezane uz poduzeće, isto tako kada informacija putuje kroz više razina hijerarhijske ljestvice ona na svakoj razini potencijalno izgubi jedan dio, tako da dok informacija dođe do zaposlenika kojemu je namijenjena ona možda više i nema isti smisao. Rezultat toga može biti neshvaćena ili krivo prosljeđena poruka čijim se slanjem kroz više razina može izgubiti veliki dio prvobitno poslanih informacija.

Vertikalna komunikacija prema gore je proces u kojemu su zaposlenici na nižim razinama hijerarhijske ljestvice oni koji izravno komuniciraju s višim menadžmentom kako bi pružili povratne informacije, pritužbe ili prijedloge u vezi sa svakodnevnim poslovanjem tvrtke. Ova vrsta komunikacije postaje sve popularnija u poduzećima zato što se zaposlenici na ovaj način osjećaju ravnopravnima i pozitivno utječe na njihov radni učinak. Istraživanja pokazuju da poduzeća koja prakticiraju ovu vrstu komunikacije su sposobnije za donošenje odluka koje pozitivno utječu na njihove zaposlenike. Unatoč pozitivnom učinku na zaposlenike ova vrsta komunikacije može biti nepovjerljiva jer ponekad menadžeri u srednjim razinama presjeku komunikaciju ili je u potpunosti zaustave. Ovim načinom viši menadžment ostaje uskraćen za stvarno stanje organizacije.

Horizontalna i lateralna komunikacija je proces komunikacije u poduzeću koji se odvija između dva zaposlenika koji su zaposleni na istim razinama. To može značiti da su ti zaposlenici u istom odjelu i imaju isto zvanje na poslu ili može biti da su to zaposlenici koji nisu u istom odjelu, ali su na istoj hijerarhijskoj ljestvici. Ovaj model komunikacije može se javiti na dnevnoj bazi u različitim varijantama. Kako je ranije rečeno dvoje zaposlenika s istim zvanjem na poslu komuniciraju horizontalnom komunikacijom, međutim kada dvoje

zaposlenika iz različitih odjela u poduzeću zajedno rade na primjerice nekom projektu tada oni isto tako komuniciraju putem horizontalne komunikacije.

### 2.3.2. *Neformalni komunikacijski kanali*

Neformalna komunikacija je sekundarni tip komuniciranja u organizaciji. Ona se svodi na dodire, poglede, izraze lica i slično. Neformalna komunikacija je iznimno kompleksna komunikacija s obzirom na to da se zaposlenici u ovom tipu komuniciranja nalaze u drugim skupinama i priroda veze između njih se konstantno mijenja. Primjeri neformalne komunikacije na poslu su: kontakt očima, ugodan i smirujući ton glasa, osobni izgled, dobro držanje, rukovanje, izrazi lica i drugo. Iako može biti povremeno korisna, menadžerima predstavlja problem jer na nju nemaju utjecaj i ne mogu ju kontrolirati. Kako bi barem djelomično pokušao kontrolirati neformalnu komunikaciju, menadžer šalje informacije formalnim putem u svim smjerovima. Neformalni komunikacijski kanali za poduzeće mogu biti izrazito štetni s obzirom na to da se glasine i ogovaranja šire upravo neformalnim putem. To nepovoljno utječe na samu organizaciju ako dođe do svađe među zaposlenicima radi čega posao može patiti. Stoga se u organizaciji stvara nekoliko neformalnih komunikacijskih kanala kada ljudi međusobno komuniciraju bez obzira na njihov hijerarhijski položaj.

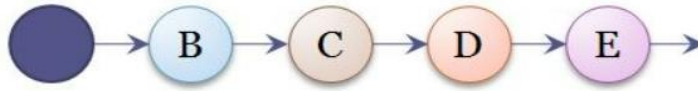
Prema stručnjacima postoji 4 vrste neformalnih komunikacijskih kanala<sup>15</sup>:

1. Jednostruki lanac – Kod ove vrste komunikacijskog uzorka, informacija se kreće od jedne do druge osobe na način da prva osoba prenosi informaciju drugoj, druga trećoj i tako na dalje. Ova vrsta komunikacije nije pouzdana baš iz razloga na koji se informacije kreću. Postoji mogućnost da se dio bitnih informacija u procesu prijenosa izgubi. Kod ove vrste komunikacijskog uzorka proces prenošenja informacija je linearan.

---

<sup>15</sup> Difference Between Formal and Informal Communication, <https://keydifferences.com/difference-between-formal-and-informal-communication.html>

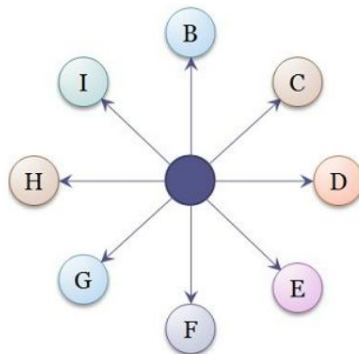
Slika 2. Prikaz jednostrukog lanca



Izvor: Difference Between Formal and Informal Communication,  
<https://keydifferences.com/difference-between-formal-and-informal-communication.html>  
(21.09.2023.)

2. Tračerski lanac – Kod ove vrste komunikacijskog uzorka postoji individua koja šalje informaciju drugim primateljima informacije u mrežnom lancu. To je uglavnom osoba koja se nalazi u centru pozornosti i na koju je sva pažnja usmjerena. Kod ovog lanca karakteristično je da svi pričaju sa svima i da najčešće tematika nije vezana za posao.

Slika 3. Prikaz tračerskog lanca



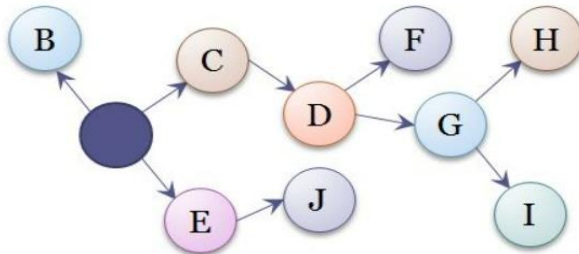
Izvor: Difference Between Formal and Informal Communication,  
<https://keydifferences.com/difference-between-formal-and-informal-communication.html>  
(21.09.2023.)

3. Nasumični lanac – Kod ove vrste komunikacijskog uzorka karakteristika je da se informacija nasumično prenosi od jedne do druge osobe bez uzorka. Jedna osoba ima informaciju koju izabere prenijeti nasumično odabranom drugoj osobi i tako u krug. Kod ove vrste komunikacije izvor informacije je različit za svakog



primatelja informacije. Ovaj oblik se obično pojavljuje kada je u pitanju informacija koja je zanimljiva, međutim nije posebno bitna.

Slika 4. Prikaz nasumičnog lanca

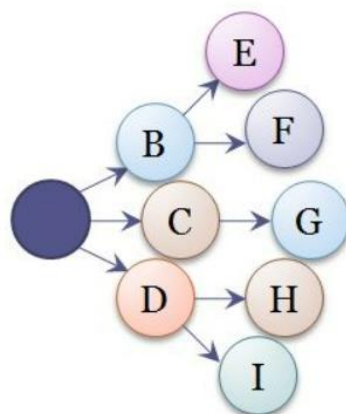


Izvor: Difference Between Formal and Informal Communication,

<https://keydifferences.com/difference-between-formal-and-informal-communication.html>  
(21.09.2023.)

4. Grozdasti lanac – Kod ove vrste komunikacije postoji individua koja se ponaša kao izvor informacije i prenosi tu informaciju unaprijed određenoj skupini ljudi od kojih nekolicina potom izabire novu skupinu ljudi kojima prenose informaciju i na taj način se šire u grozdasti oblik po kojemu je i dobiven naziv. Informacija se na ovaj način širi sve dok ne dođe do svakog pojedinca unutar poduzeća. Ovo je ujedno i najčešći oblik neformalnog komuniciranja.

Slika 5. Prikaz grozdastog lanca



Izvor: Difference Between Formal and Informal Communication,

<https://keydifferences.com/difference-between-formal-and-informal-communication.html>  
(21.09.2023.)

## 2.4 UTJECAJ KULTURNIH RAZLIKA I EMOCIONALNE INTELIGENCIJE NA KOMUNIKACIJU

Kulturne razlike i emocionalna inteligencija imaju značajan utjecaj u komunikaciji. Kultura je određena konfiguracija ponašanja, normi, stavova, vrijednosti, uvjerenja i temeljnih pretpostavki koje se razlikuju od društva do društva.<sup>16</sup> Kultura nije objektivna, ona ovisi o tome tko ju promatra, kada ju promatra i kako ju promatra. Kulturne razlike uključuju jezik, vrijednosti, običaje, norme ponašanja i druge aspekte koje dijeli određena grupa ljudi. Kada se ljudi s različitim kulturnim običajima nađu skupa, mogu se pojaviti razlike u komunikaciji. Stilovi izražavanja, interpretacija neverbalne komunikacije i pretpostavke o ulogama u komunikaciji mogu se razlikovati između kultura. Ove razlike mogu dovesti do nesporazuma, nedostatka usklađivanja i poštovanja te poteškoća u razumijevanju poruka. Emocionalna inteligencija je sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama i emocijama drugih ljudi.<sup>17</sup> Ona uključuje svjesnost o vlastitim emocijama, sposobnost izražavanja emocija na prikladan način, empatiju prema drugima i vještine rješavanja sukoba. Kada je osoba emocionalno inteligentna lakše će razumjeti i interpretirati emocije drugih ljudi, čime će poboljšati komunikaciju. Također, bit će svjesna svojih vlastitih emocija i kako one mogu utjecati na komunikacijske situacije.<sup>18</sup> U velikim poduzećima, prilikom zapošljavanja potencijalnim kandidatima postavljaju se specifična pitanja kako bi se odredila razina emocionalne inteligencije. Na taj način poduzeće određuje kandidata koji će se najbolje uklopiti u poduzeće.

Kulturološke komunikacijske prepreke u poslovanju mogu imati različite oblike. To može biti nešto jednostavno kao što je jezična barijera ili može biti nešto složenije poput različitih razina formalnosti. Kulturološke prepreke u komunikaciji također mogu nastati kada postoje različita očekivanja o načinu na koji bi se sastanci i pregovori trebali voditi. Unaprijed stvorene predodžbe, stereotipi i diskriminacija mogu stvoriti komunikacijske prepreke.

---

<sup>16</sup> Rouse J. M., Rouse S.: Poslovne komunikacije, Zagreb, 2005., p.73.

<sup>17</sup> Emocionalna inteligencija, pruzeto s interneta: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Emocionalna\\_inteligencija](https://hr.wikipedia.org/wiki/Emocionalna_inteligencija) (17.09.2023.)

<sup>18</sup> Emotional intelligence, preuzeto s interneta: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/emotional-intelligence> (17.09.2023.)

Prema poduzeću Simon&Simon specijaliziranim za pružanje jezične obuke postoji 6 kulturoloških prepreka za učinkovitu poslovnu komunikaciju<sup>19</sup>:

1. Jezične sposobnosti – Najvažnija prepreka učinkovitoj komunikaciji u međunarodnom poslovanju je jezik. Ako ne možete govoriti ili razumjeti jezik svojih kolega i ostalih sugovornika, komunikacija će uvelike biti otežana. Čak i u slučaju korištenja prevoditelja postoji mogućnost gubitka smisla same rečenice ili krive interpretacije. Još jedan veliki problem čini korištenje idioma i kolokvijalizama, odnosno izraza čijima mjesto nije u formalnoj vrsti komunikacije i čiji doslovni prijevod u različitim kulturama može imati različita značenja.
2. Stereotipi i etnocentrizam – Etnocentrizam je uvjerenje da je vaša kultura superiorna u odnosu na druge, dok stereotipi predstavljaju pojednostavljena i pretjerano općenita mišljenja o pojedinoj kulturi.
3. Ponašanja i uvjerenja – Različite kulture imaju različite ideje o tome što smatraju pristojnim ponašanjem, s toga kulturne norme i vrijednosti isto mogu dovesti do problema u komunikaciji. Od iznimne je važnosti da poduzeće razumije vrijednosti i kulturološke razlike kako svojih zaposlenika tako i klijenata. Na taj način mogu se izbjeći mogući nesporazumi i spriječiti potencijalni sukobi unutar poduzeća.
4. Kulturni šok – To je pojam koji označava osjećaj dezorijentiranosti kod ljudi koji dolaze u novu i nepoznatu kulturu. U takvom slučaju može doći do problema u komunikaciji jer je ljudima teško prilagoditi se, važno je imati strpljenja i razumijevanja te im omogućiti podršku u tim teškim trenucima.
5. Neverbalna komunikacija – Govor tijela, kontakt očima i izraz lica u različitim kulturama imaju različita značenja. Bitno je znati kulturu svog sugovornika kako bi izbjegli nesporazume i osigurali uspješnu komunikaciju
6. Simboli i znakovi – Različite kulture imaju i različite načine prenošenja znakova i simbola. Možda najbolji i najzorniji primjer toga je bijela ruža, koja na zapadu simbolizira čistoću dok ista ta bijela ruža u Kini simbolizira smrt.

Utjecaj kulturnih razlika i emocionalne inteligencije na komunikaciju može biti pozitivan ili negativan, ovisno o tome kako su ovi faktori razvijeni i korišteni. Pozitivan utjecaj bi bio ako osoba ima visoku emocionalnu inteligenciju, ona je svjesna razlika u kulturnim normama i

---

<sup>19</sup> Cultural Barriers to Effective Communication in Business, preuzeto s interneta:  
<https://www.simonandsimon.co.uk/blog/cultural-barriers-to-effective-communication-in-business> (17.9.2023.)

prilagodit će svoj stil komunikacije kako bi bio prikladan za određenu kulturu. Također bit će osjetljiv na emocije drugih ljudi i pokušat će prilagoditi svoju komunikaciju kako bi se olakšala razmjena informacija. Negativan utjecaj bi bio ako osoba ima nisku emocionalnu inteligenciju, ona tada može imati poteškoće u prepoznavanju i razumijevanju emocija drugih ljudi što može dovesti do nesporazuma i konflikta. Također, nedostatak svijesti o kulturnim razlikama može dovesti do neprimjerenog i uvredljivog ponašanja čime se komunikacija narušava.

Emocionalna inteligencija značajno pridonosi uspješnosti u poslovnom svijetu. Većina stručnjaka smatra da bez savladavanja kontrole nad svojim emocijama nikada nećete moći biti na vrhuncu svoje profesije. Neki čak smatraju da je to jedina stvar koja povezuje naš IQ sa stvarnim svijetom.

Slika 6. Pet komponenti emocionalne inteligencije



Izvor: The Five Components of Emotional Intelligence, <https://thinkpsych.com/blog/the-five-components-of-emotional-intelligence/> (10.09.2023.)

Na Slici 2. vidimo prikazano je pet ključnih komponenti emocionalne inteligencije. Prva od tih pet komponenti je samosvijest. Samosvijest je razumijevanje vlastitih emocija, misli i namjera. Kada je čovjek svjestan samog sebe tada može točno odrediti što osjeća i zašto. Samoregulacija je sposobnost upravljanja vlastitim ponašanjem u različitim okruženjima. Jedna od tih sposobnosti je sposobnost upravljanja vlastitim emocijama kako ne bi u trenutku donijeli lošu odluku. Empatija je sposobnost vrednovanja i razumijevanja tuđih emocija i mišljenja. Čovjek je empatičan onoga trenutka kada može cijeniti tuđu perspektivu, čak i onda kada se razlikuje od njegove vlastite. Donošenje odluka je sposobnost identificiranja i donošenja odgovornih izbora. Ono uključuje poduzimanje radnji uz razumijevanje i prihvaćanje ishoda. Društvene vještine su sredstva potrebna za izgradnju i održavanje zdravih veza s drugima.

U velikim poduzećima gdje je i veliki broj zaposlenika za dobar balans te sretno i ugodno okruženje bitno je da je svaki zaposlenik spreman uvažiti i poštivati tuđe kulturne razlike. Kako bi se poboljšala komunikacija u kontekstu kulturnih razlika i emocionalne inteligencije, važno je razviti svijest o vlastitim emocijama i razumjeti različite kulturne norme. Razgovor i empatija ključni su elementi za uspješnu komunikaciju unatoč kulturnim razlikama. Važno je ulagati u obuku poslovnog jezika, potaknuti kulturološke različitosti, odrediti kodeks ponašanja koji će promicati poštovanje i razumijevanje između zaposlenika te ukoliko je to potrebno zaposlenicima ponuditi i međukulturnu obuku kako bi se što više upoznali s pojedinom kulturom i njihovim običajima.

### **3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA- S ASPEKTA MEĐULJUDSKIH ODNOSA**

„Međuljudski odnosi su svakodnevni odnosi i problemi ljudskog društva, u kojem uz situacije slaganja među ljudima postoji neslaganje te sukobljavanje pojedinaca i društvenih skupina.“<sup>20</sup> Međuljudska komunikacija je proces slanja i primanja poruka s kolegama, menadžerima i ostalim sudionicima u poduzeću. Međuljudska komunikacija se smatra uspješnom onoga trenutka kada se poslana poruka interpretira na način na koji je prvobitno zamišljena.

#### **3.1. MEĐULJUDSKI ODNOSI- TERMINOLOGIJA**

Kako je ranije navedeno međuljudski odnos je društvena veza ili pripadnost između dvoje ili više ljudi. Različite vrste međuljudskih odnosa mogu uključivati veze s partnerom, voljenima, bliskim prijateljima, poznanicima i suradnicima koji čine društvene veze u nečijem životu. Međuljudski odnosi se odnose na interakcije i veze koje ljudi uspostavljaju međusobno. Oni su ključni za fizički, emocionalni i socijalni mir u svakodnevnom životu, bilo da se radi o osobnim, profesionalnim ili društvenim odnosima. Uzevši u obzir kompleksnost zadataka u poduzećima, od iznimne je važnosti timski rad. Da bi tim bio uspješan i funkcionirao kao jedno potreban je stabilan odnos ispunjen uzajamnim poštivanjem i povjerenjem. Izgradnja zdravih međuljudskih odnosa zahtijeva posvećenost, strpljenje i kontinuirani rad na sebi i interakciji s drugima. Jaki međuljudski odnosi donose mnoge koristi, uključujući veću sreću, podršku u teškim vremenima, uspjeh u profesionalnom životu i osjećaj pripadnosti zajednici.

##### *3.1.1. Međuljudske vještine*

Međuljudske vještine, također poznate i kao socijalne vještine odnose se na skup vještina koje omogućuju uspješnu komunikaciju, interakciju i odnose s drugim ljudima. Ove vještine su ključne za izgradnju zdravih međuljudskih odnosa, kako u osobnom tako i u profesionalnom okruženju. Postoji nekoliko važnih međuljudskih vještina, a neke od njih nabrojat će se i objasniti u nastavku.

---

<sup>20</sup>Međuljudski odnosi. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021preuzeto s interneta: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=39829> (17.07.2023.)

Važne međuljudske vještine:

- Aktivno slušanje- je sposobnost potpunog usredotočenja na sugovornika, razumijevanja verbalne i neverbalne komunikacije te pokazivanje interesa i empatije. Aktivno slušanje uključuje postavljanje pitanja, ponavljanje ključnih informacija i pružanje povratnih informacija.
- Empatija- je sposobnost razumijevanja i suosjećanja s tuđim osjećajima i perspektivama. Empatičan znači biti svjestan i osjetljiv na emocionalna stanja drugih ljudi te im pružiti podršku i razumijevanje bez osuđivanja.
- Timski rad- je vještina koja omogućuje suradnju i produktivnost u grupnim okruženjima i uključuje sposobnost komuniciranja s članovima, dijeljenje odgovornosti, aktivno sudjelovanje i slušanje te suradnju za postizanje zajedničkog cilja.
- Rješavanje sukoba- je vještina koja omogućuje da se razlike i nesuglasice rješavaju na konstruktivan način. To uključuje sposobnost prepoznavanja sukoba, slušanje različitih perspektiva, pronalaženje zajedničkih rješenja i izražavanje vlastitih potreba i granica na prikladan način.<sup>21</sup>

Razvoj međuljudskih vještina zahtijeva praksu i otvorenost za učenje. Kroz kontinuirano usavršavanje ovih vještina može se ostvariti dublja povezanost, riješiti sukob na konstruktivan način i izgraditi uspješna komunikacija. Tijekom cijeloga života potrebno je razvijati različite vještine koje će omogućiti uspješno ostvarenje osobe kao socijalne jedinice spremne saslušati i suosjećati sa sugovornikom.

### *3.1.2. Utjecaj stresa na međuljudske odnose*

Stres je dio svačijeg života, jednostavno rečeno, to je način na koji naše tijelo reagira na nešto što se trenutno događa ili se događalo u prošlosti. Ova reakcija može uzrokovati fizički i/ili mentalni napor. Stres se lako može manifestirati kroz komunikaciju.. Kada je osoba pod utjecajem stresa, to može negativno utjecati na samu sposobnost komunikacije, razumijevanja

---

<sup>21</sup>Što su međuljudske vještine? Pregled, popis i upotreba na poslu- preuzeto s interneta: <https://kiiky.com/hr/poslovi/%C5%A1to-su-me%C4%91uljudske-vje%C5%A1tine/> (18.7.2023.)

i reagiranja na druge ljude. Puno je lakše postati frustriran ili ljut, a pritom može biti teško odabrati prave riječi ili tonalitet. Važno je imati na umu da svatko na stres reagira drugačije, na svoj jedinstven način. Razumijevanje vlastitih i tuđih stresnih reakcija može pomoći u izgradnji suosjećanja i podrške u međuljudskim odnosima. Važno je prepoznati uzroke stresa s obzirom na to da ponekad nije lako pronaći izvor stresa. Nije neuobičajeno da se ljudi ponekad nose s visokim razinama stresa, a da ne znaju izvor tog stresa.

Najvažniji zadatci organizacijske jedinice ljudskih potencijala u segmentu upravljanja stresom su:

- Analiza i ocjenjivanje stresa da bi se utvrdili faktori koji mu pridonose
- Utvrđivanje ekonomskih i psiholoških posljedica stresa
- Iniciranje i organiziranje aktivnosti i programa za smanjenje stresa i pomoći zaposlenicima, program treninga i sl.
- Preoblikovanje poslova i radnih mjesta uz primjenu motivacijskog pristupa
- Stalno praćenje potreba, interesa i aspiracija zaposlenika
- Poboljšanje usklađenosti zahtjeva posla i izvršitelja
- Poboljšanje programa obrazovanja i individualnog razvoja
- Utvrđivanje programa planiranja i razvoja individualne karijere
- Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih<sup>22</sup>

Ovim zadacima Bahtijarević objašnjava kako je važno znati uzrok stresa pojedinog zaposlenika i biti u stalnoj komunikaciji s njim. Potrebno je razgovarati o odgovornostima i očekivanjima. Iako postoji mogućnost da se opterećenje na radnom mjestu neće smanjiti, razgovorom bi se moglo pomoći pronaći rješenje te uzrok stresa. Iako se stres rijetko kada može u potpunosti eliminirati, može se pokušati smanjiti. Stalnim radionicama i team building-om može se raditi na smanjenju stresa i boljoj komunikaciji u samom poduzeću.

---

<sup>22</sup> Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, 1999., Zagreb, str. 930.



## 3.2. STRATEGIJA RJEŠAVANJA MEĐULJUDSKIH SUKOBA

Do sukoba u međuljudskim odnosima dolazi kada se dvije ili više strana ne slažu oko određenog problema, imaju različite interese, vrijednosti ili ciljeve te dolazi do neslaganja, napetosti i često negativnih emocija. Sukobi se mogu javiti u različitim kontekstima, kao što su obiteljski odnosi, prijateljstva, radno okruženje ili društvene interakcije. Sukob ne mora nužno biti loš. Ako iz tog sukoba izađu pozitivni rezultati i neki novi zaključci tada se sukob može smatrati pozitivnim. Loš sukob se može opisati kao sukob koji je destruktivan, eskalira ili rezultira negativnim posljedicama za sve uključene strane. Ovaj oblik često uključuje agresiju, nedostatak komunikacije i razumijevanja te nedostatak empatije. S druge strane, dobar sukob se može opisati kao sukob koji je konstruktivan, otvoren i usmjeren na rješavanje problema. U dobrom sukobu obje strane pokazuju spremnost na suradnju, razumijevanje i pronalaženje zajedničko rješenja. Može čak i u nekim slučajevima poboljšati međuljudski odnos, važno je stalno razvijati vještine za upravljanje sukobima i izbjegavati negativne posljedice lošeg sukoba.

### 3.2.1. Uzroci sukoba

Kako je ranije rečeno sukob ne mora nužno biti loš, pravi menadžer će u sukobu prepoznati potencijal i pokušati ga pretvoriti u dobar sukob. Sukob najčešće nastaje radi neslaganja u mišljenjima, on može doći iz okoline, biti unutar organizacije ili biti na razini pojedinca.

Uzroci konfliktnih stanja među članovima tima su:

- Različita mišljenja
- Sučeljeni interesi
- Osobne ličnosti
- Komunikacija
- Strukturni problemi<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Osijek, 2008., p.59.

Različita mišljenja su najčešći razlog sukoba, vrlo je važno da menadžer zna svoje zaposlenike i da na svakog gleda kao jedinku kojoj mora pristupiti na različiti način i na pametan način doskočiti rješavanju njihovog sukoba bez da zauzme stranu. Kod „sučeljenih interesa“ odnosno sukoba interesa važno je saslušati obje strane i dati priliku jednoj i drugoj strani da iznese svoje misli i osjećaje. U slučaju osobnih ličnosti važno je svakog zaposlenika upozoriti i zamoliti na međusobno uvažavanje, poštenje i shvaćanje da ima drugačijih ljudi koji jednako tako zaslužuju da se prema njima odnosi s poštovanjem. Nekomuniciranje je vrsta komunikacije, međutim kada to preraste u ignoriranje i zaobilaženje druge strane u potpunosti tada će vrlo vjerojatno doći do sukoba radi loše ili nikakve komunikacije. U strukturne probleme ubrajamo heterogenost članova, dobne razlike, velika fluktuacija zaposlenika i slično.

### *3.2.2. Osnovne strategije za rješavanje sukoba*

U teoriji je sedam osnovnih strategija za rješavanja sukoba:

1. Kompromis (obostrano popuštanje) – Kompromis je glavni temelj političke i gospodarske teorije i prakse demokratskih društava. To je pristup u kojem svaka od sukobljenih strana djelomično popušta kako bi se sukob riješio.

2. Pobjeda jačega – Ovaj pristup uglavnom djeluje negativno na timsku klimu, motivaciju i radni učinak jer voditelji članove tima tjeraju na suradnju, odnosno konfliktne situacije se automatski prekidaju, a kompromis ne postoji. Tim „rješavanjem“ konfliktnih situacija javlja se osvetoljubivost, osjećaj povrijeđenosti, nemoći ili nepovjerenja.

3. Izbjegavanje rješavanja (bijeg, povlačenje) – Ovaj način rješavanja konflikta može djelovati kao kratkotrajno gašenje požara čija će se vatra prvom prilikom razbuktati. Primjena ovog pristupa ne otklanja izvor sukoba.

4. Prilagodba (priklanjanje drugom) – Rješavanje sukoba priklanjanjem drugoj strani što nije uvijek najbolje rješenje.

5. Uklanjanje uzroka (suradnja) – Najdjelotvornija metoda koja za razliku od ostalih, zadire u korijen problema, odnosno rješava problem koji uzrokuje izbijanje sukoba.

6. Traženje zajedničkog neprijatelja (odvlačenje pažnje) – Metoda kojom se izvor sukoba ne uklanja, nego se samo privremeno rješava, a kasnije se može javiti obnovljenom snagom.

7. Traženje viših ciljeva cjeline – metoda traženja ciljeva cijelog tima koji su važniji od ciljeva članova oslanja se na svijest osoba u sukobu. Ponekad ta metoda „upali“, a ponekad ne. Proglašavanje izvora sukoba nevažnim neće uvijek biti djelotvorno.<sup>24</sup>

Rješavanje sukoba je proces kojemu je cilj pronaći mirno i obostrano prihvatljivo rješenje za nesuglasice i rasprave. Postoje različite strategije za rješavanje sukoba, ovisno o specifičnosti situacije, uključenim stranama i željenom ishodu. Prema Lamza-Maronić postoji 7 strategija za rješavanje sukoba, međutim svaka od ovih strategija ima svoje prednosti i nedostatke. Ovisno o kontekstu i okolnostima sukoba, potrebno je izabrati optimalniji. Važno je pažljivo procijeniti situaciju i sukladno tome odabrati najprikladniju strategiju za rješavanje sukoba na pozitivan i produktivan način.

---

<sup>24</sup> Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Osijek, 2008., p.60.

### 3.5. MENADŽERI I MEĐULJUDSKI ODNOSI

Iako su se kroz godine razvijale brojne definicije, tko je menadžer, čime se on bavi i koja je njegova uloga u poduzeću. Najraširenija je ova:

Menadžer (engl. manager), osoba koja usmjerava i koordinira aktivnosti drugih ljudi radi postizanja organizacijskih ciljeva; osoba koja ima formalni (položajni) autoritet u planiranju, organiziranju, koordiniranju, usmjeravanju i kontroliranju organizacijskih resursa (ukupnih ili dijela resursa) i odgovornost za postizanje rezultata, realizaciju ciljeva i efikasnu i efektivnu upotrebu resursa. Pojam menadžera uključuje sve organizacijske razine, od najviših (predsjednik uprave i glavni direktori, ravnatelji) do najnižih (voditelji odjela, poslovođe i sl.). Uspješno obavljanje menadžerskoga posla zahtijeva tri temeljne skupine znanja i vještina različito zastupljenih i značajnih na različitim razinama: tehnička ili stručna znanja, socijalna ili znanja i vještine rada s ljudima i konceptualna ili strategijska znanja i vještine.<sup>25</sup>

Iz ove definicije može se zaključiti da je menadžer osoba koja obavlja upravljačke funkcije te je odgovorna za planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu poslovnih aktivnosti. Menadžeri su često zaduženi za upravljanje timom, resursima i postizanju ciljeva organizacije.

Unutar organizacije menadžeri imaju veliki utjecaj na međuljudske odnose. Odgovorni su za upravljanje međuljudskim odnosima, ali su odgovorni i za to da zaposlenici budu aktivni sudionici u izgradnji tih odnosa. Uspješni menadžeri prepoznaju važnost ravnoteže između vodstva, podrške i poticanja međusobne interakcije među zaposlenicima kako bi se stvorilo pozitivno radno okruženje i potaknula produktivnost. Menadžeri su vođe koji postavljaju ton i kulturu organizacije. Njihov stil vođenja, vrijednosti i ponašanja ima snažan utjecaj na odnose i atmosferu među zaposlenicima. Oni menadžeri koji podržavaju, motiviraju i pokazuju poštovanje prema zaposlenima često stvaraju pozitivno radno okruženje i jačaju međusobno okruženje. Način na koji komuniciraju sa zaposlenicima igra ključnu ulogu u razvoju poduzeća. Kvalitetnom komunikacijom poboljšava se razumijevanje, održava se transparentnost te se smanjuju nesporazumi i sukobi među zaposlenicima. Ako i dođe do sukoba na menadžeru je da vješto prepozna i riješi sukob, na način da pronađe pravo rješenje koje će zadovoljiti obje strane. Njihova je odgovornost razvijati i voditi zaposlenike. Moraju pružati podršku, mentorstvo i dati priliku za razvoj vještina i karijerni napredak što uvelike utječe na zadovoljstvo zaposlenika i jačanje njihovih međuljudskih odnosa unutar organizacije.

---

<sup>25</sup> Menadžer. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. preuzeto s interneta: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40067> (19.07.2023.)

Ophođenje menadžera na radnom mjestu igra ključnu ulogu u stvaranju produktivnog, zadovoljavajućeg i zdravog radnog okruženja. Ophođenje menadžera prema svojim zaposlenicima treba biti profesionalno, pošteno i treba podržavati svoje zaposlenike. Na menadžeru je da pokaže poštovanje prema zaposlenicima, bez obzira na njihovu poziciju ili ulogu. To znači da je dužan slušati ideje, mišljenja i brige te im pružiti pravedan tretman i jednaku priliku. Menadžer mora biti pravedan i dosljedan u svojim postupcima i odlukama. Treba primjenjivati jednake standarde i tretirati sve zaposlenike s jednakom pažnjom i pravdom. Mora izbjegavati favoriziranja i diskriminacije kako bi održao povjerenje i poštovanje. Na menadžeru je da pokaže razumijevanje i podršku zaposleniku u postizanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života. To može značiti fleksibilno radno vrijeme, pružanje podrške u stresnim situacijama i promicanje zdravog radnog okruženja.

Tvrtka LQ iz Zagreba. provela je istraživanje na temu radnog okruženja. U istraživanje su uključili 115 osoba. Interesiralo ih je što je to ljudima na poslu bitno. Kao predmet ispitivanja stavili su 15 faktora iz radnog okruženja: autonomija, redovan feedback, svrha i uloga zaposlenika, mogućnost napredovanja, work life balance, prosperitet kompanije, plaća i bonusi, remote work, edukacije, sitne radosti, pristup nadređenog, međuljudski odnosi, priznanja, komunikacija, estetika prostora i drugo. Rezultati istraživanja pokazali su da ispitanike najviše vesele međuljudski odnosi. Odmah iza toga zaposlenici žele vidjeti svoju osobnu svrhu i ostvariti work life balance. Najveću motivaciju im stvara svrha i osobna uloga te napredovanje, a odmah iza toga kada je u pitanju motivacija, zaposlenicima je jako bitan pristup nadređenog.<sup>26</sup>

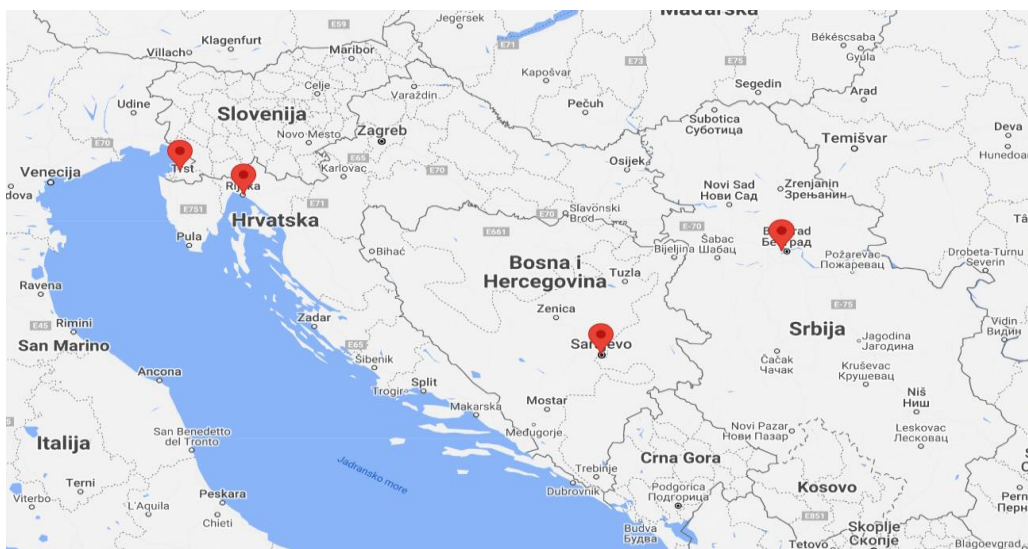
---

<sup>26</sup> Istraživanje tvrtke LQ na temu radnog okruženja, preuzeto s interneta: <https://poduzetnik.biz/produktivnost/zaposlenicima-su-najvazniji-meduljudski-odnosi-na-radnom-mjestu-svrha-i-osobna-uloga-te-prosperitet-kompanije/> ( 19.7.2023. )

#### 4. ISTRAŽIVAČKA ANKETA U PODUZEĆU DRAGON MARITIME ADRIA D.O.O.

Dragon Maritime Group osnovana je 2005. godine, specijalizirana je za usluge pomorskih agencija s fokusom na srednju Europu i balkansku regiju. Na zapadnom Balkanu, Dragon Maritime s ponosom predstavlja nacionalnog prijevoznika Narodne Republike Kine, Cosco Shipping Lines Co. Ltd, koji je jedan od najvećih svjetskih intermodalnih prijevoznika. Cosco Shipping trenutno broji flotu od 500 kontejnerskih brodova s ukupnim kapacitetom nosivosti od 2,78 milijuna TEU-a, čime je na trećem mjestu u svijetu po veličini kontejnerske flote.<sup>27</sup> Dragon Maritime je član Multiport Ship Agency Network, najveće svjetske nezavisne mreže brodskih agencija s 10% svjetskog poslovanja u luci. Pružaju usluge: prijevoza kontejnera (FCL- Full Container Load, prijevoz velikih pošiljki s Flat Rack ili Open Top, LCL- Less Than A Container Load, pomoć u pripremi dokumentacije i informacije o prijevoznj dokumentaciji, carinskim propisima i osiguranju prijevoza tereta.), usluge zakupa i broker-inga suhih tereta, kamionski/željeznički prijevoz, usluge špedicije, carinjenje robe, upravljanje složenim prijevozom pošiljaka koje su prevelike težine ili velike vrijednosti i mogu zahtijevati posebna prijevozna sredstva te skladištenja. Sjedište Dragon Maritime Goup nalazi se u Kopru, a ostale podružnice nalaze se u Rijeci, Beogradu i Sarajevu.<sup>28</sup>

Slika 7. Prikaz Dragon Maritime podružnica



Izvor: <https://www.dragonmaritime.net/#> (10.09.2023.)

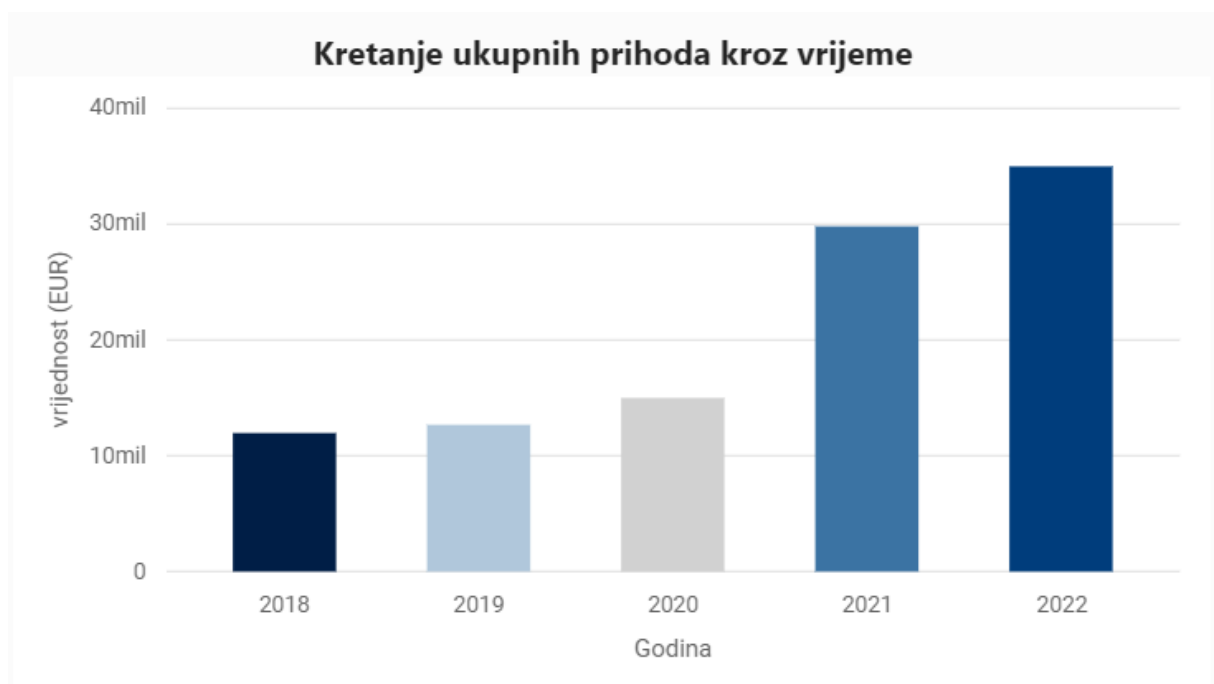
<sup>27</sup> Dragon Maritime Group, preuzeto s interneta: <https://www.hgk.hr/documents/07skraljskyrijecki-prometni-pravac5d9dbeba2cb46.pdf> (20.09.2023.)

<sup>28</sup> Dragon Maritime, preuzeto s interneta: <https://www.dragonmaritime.net/> (20.09.2023.)

Poslovna uspješnost poduzeća definirana je kao sposobnost zadovoljavanja želja glavnih organizacijskih dioničara. Uspješnost poduzeća ogleda se kroz financijske i nefinancijske pokazatelje.<sup>29</sup> Prema Synergia Consulting postoji 8 pokazatelja uspješnosti poslovanja: dobit, prihod, prihod po zaposleniku, imovina, kupci, koeficijent tekuće likvidnosti, vrhunski zaposlenici i edukacija.<sup>30</sup> Uz ove pokazatelje, uspješnost poduzeća može se još sagledati i kroz zadovoljstvo zaposlenika i društvene odgovornosti.

Nadalje, kroz grafikone prikazati će se neki od financijskih pokazatelja poduzeća Dragon Maritime Adria d.o.o. kako bi se dobila jasna slika posluje li poduzeće uspješno te postoji li kontinuirani rast poduzeća.

Slika 8. Kretanje ukupnih prihoda u razdoblju 2018.-2022. godine



Izvor: <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-79905898396> (26.9.2023.)

<sup>29</sup> The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting, preuzeto s interneta: <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/146853/joom145.pdf>, (26.09.2023.)

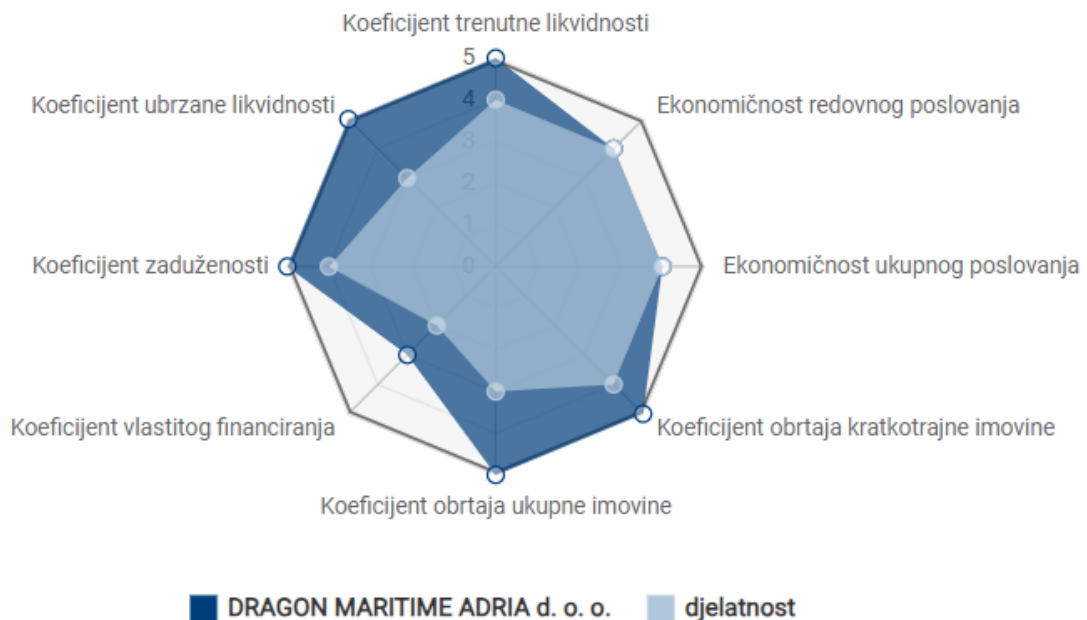
<sup>30</sup> 8 pokazatelja uspješnosti poslovanja, preuzeto s interneta: <https://synergia-consulting.hr/8-pokazatelja-uspjesnosti-poslovanja-novac-nije-primarni-pokazatelj-uspjesnosti-firme/> (26.09.2023.)

Slika 9. Dobit u razdoblju 2018.-2022. godine



Izvor: <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-79905898396> (26.9.2023.)

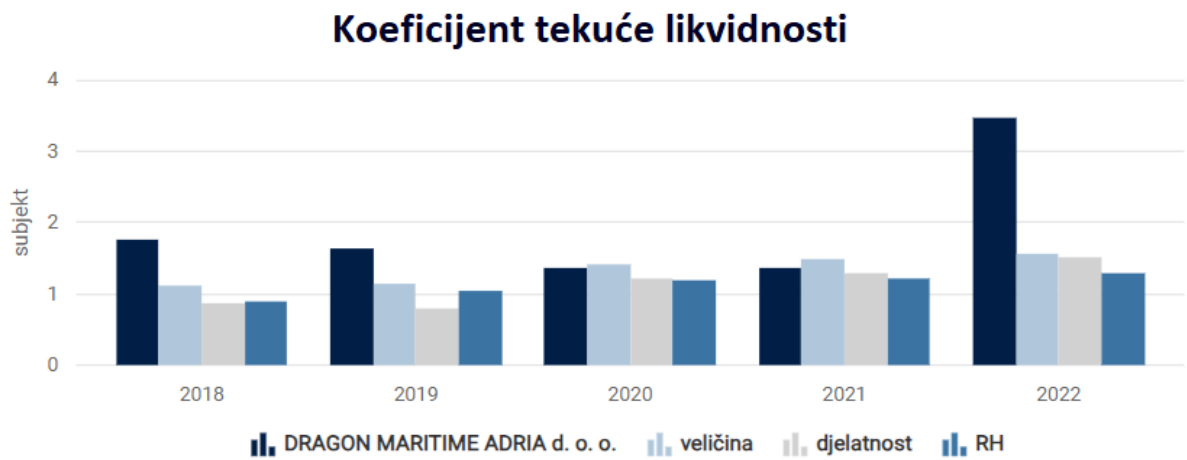
Slika 10. Usporedba s područjem djelatnosti



Izvor: <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-79905898396> (26.9.2023.)

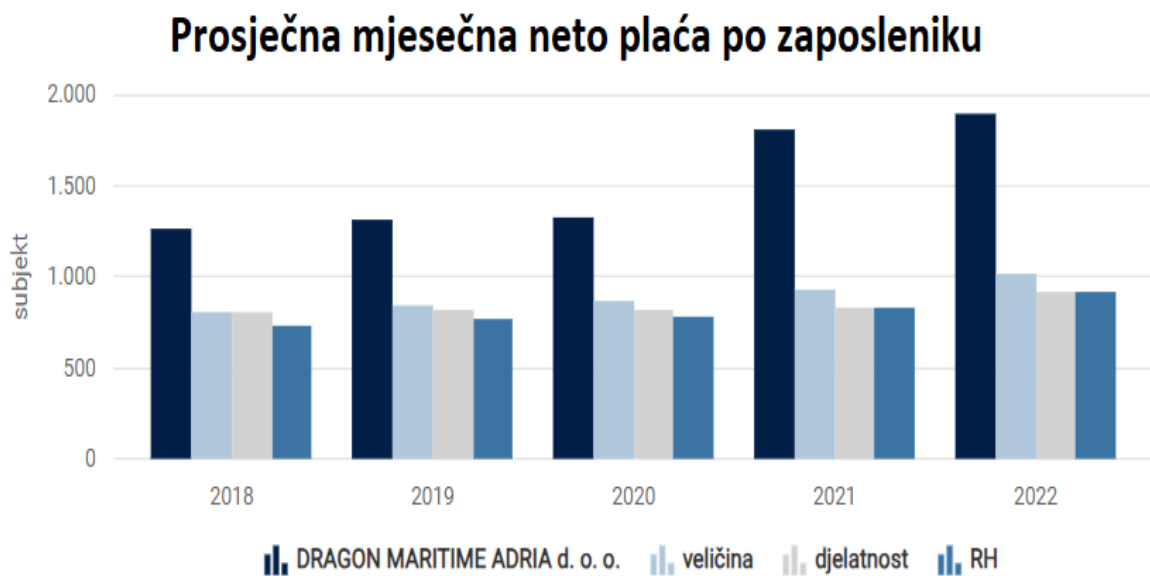


Slika 11. Koeficijent tekuće likvidnosti u razdoblju 2018.-2022. godine



Izvor: <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-79905898396> (26.9.2023.)

Slika 12. Prosječna mjesečna neto plaća po zaposleniku u razdoblju 2018.-2022. godine



Izvor: <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-79905898396> (26.9.2023.)

U razdoblju od 6 godina, od 2017. do 2023. godine primjetan je rast broja zaposlenika s 14 na sadašnjih 23, što čini rast višim od 60%. Osim visokog porasta broja zaposlenika, u 2022. godini poduzeće je zabilježilo rast neto prihoda od prodaje od 17,56%, a neto profitna marža je porasla za 5,23%.<sup>31</sup> Grafički je prikazano „Kretanje ukupnih prihoda u razdoblju 2018.-2022. godine“ iz kojega se promatrajući rast prihoda vidi kontinuirano veliki rast prihoda u promatranom razdoblju. Na isti način, prikazano je „Kretanje dobiti u razdoblju 2018.-2022. godine nakon oporezivanja“. Iako je 2019. godine dobit bila u laganom padu u odnosu na prethodnu godinu, kroz sljedeće 3 godine ponovno je vidljiv trend kontinuiranog rasta dobiti. Kroz promatrani grafikon „Koeficijent tekuće likvidnosti“ može se primijetiti kako Dragon Maritime ima iznadprosječno veliku tekuću likvidnost te se da zaključiti kako su sve kratkoročne i srednjoročne obveze podmirene unutar dogovorenih rokova. Usporede li se druga poduzeća u istim djelatnostima, jasno je da promatrano poduzeće ima brojne koeficijente i ekonomičnost poslovanja puno bolju u odnosu na druga poduzeća. Grafikon „Prosječna mjesečna neto plaća po zaposleniku u razdoblju 2018.-2023.godine“ prikazuje stalni rast plaća kroz promatrano razdoblje. Sagleda li se visina neto plaće u odnosu na druga poduzeća, iste veličine i djelatnosti, kao i na razini Republike Hrvatske, primjetno je koliko Dragon Maritime Adria odskakače od drugih poduzeća i države, kako u visini plaće tako i u brzini rasta neto plaće.

---

<sup>31</sup>EMIS, preuzeto s interneta: [https://www.emis.com/php/company-profile/HR/Dragon\\_Maritime\\_Adria\\_doo\\_en\\_4071606.html](https://www.emis.com/php/company-profile/HR/Dragon_Maritime_Adria_doo_en_4071606.html) (26.09.2023.)

#### **4.1. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O KOMUNIKACIJI I MEĐULJUDSKIM ODNOSIMA U PODUZEĆU DRAGON MARITIME GROUP**

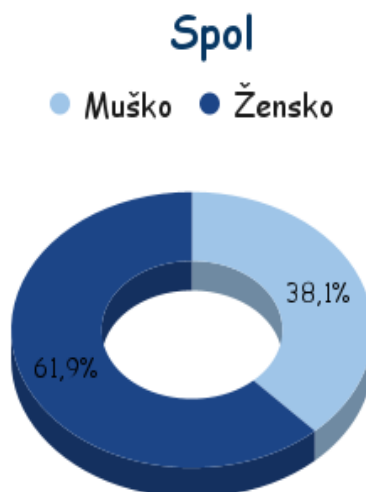
Empirijsko istraživanje provedeno je na temelju online anketiranja. Anketa je podijeljena putem e-mail adresa zaposlenicima Dragon Maritime-a. Na temelju dobivenih rezultata uspješno je ustanovljeno kakva je komunikacija i kakvi su međuljudski odnosi u promatranom poduzeću.

Anketni upitnik pisan je u programu Google Doc te je distribuiran putem e-mail-a zaposlenicima Dragon Maritime Adria d.o.o. u razdoblju od 27.07.2023. do 12.09.2023.. Ispravno popunjene anketne upitnike vratio je 21 od ukupno 23 ispitanika kojima je anketa podijeljena. Uzevši u obzir izlaznost veću od 90% zahtjevi istraživanja su ispunjeni.

Anketni upitnik sastojao se od 24 pitanja podijeljenih u 3 grupe. Prva grupa pitanja odnosila se na opće podatke sudionika anketiranja. Druga grupa je obuhvaćala pitanja vezana uz samu temu diplomskog rada, odnosno kakvi su komunikacija i međuljudski odnosi u poduzeću. Treću grupu činilo je esejsko pitanje na koji način bi zaposlenici voljeli unaprijediti komunikaciju i međuljudske odnose u poduzeću.

## 4.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Grafikon 1. Struktura ispitanika s obzirom na spol



Izvor: Rezultat samostalno provedenog anketiranja

Rezultati anketiranja pokazali su da većinski dio sudionika u poduzeću Dragon Maritime čine žene. Slijedom toga, žene čine 61,9% ukupnih zaposlenika dok 38,1% čine muškarci. Prema državnom zavodu za statistiku u području prijevoza i skladištenja ukupan broj zaposlenih zaključno sa 31.ožujkom 2022. godine iznosio je 68.985 zaposlenika od kojih 16.480 čine žene, a 52.505 čine muškarci. Postotcima izrečeno udio žena iznosi 23,9%, a muškaraca 76,1%.<sup>32</sup> Statistički podatci pokazuju da je udio zaposlenih žena i muškaraca u promatranom području u velikom nestrizmjeru s obzirom da je zaposleno skoro duplo više muškaraca. Anketnim upitnikom ustanovljeno da rodna neravnopravnost nije primijenjena u poduzeću Dragon Maritime Adria s obzirom na to da je u poduzeću zaposleno više žena nego muškaraca, brojkama rečeno zaposleno je 23,8% više žena.

<sup>32</sup> Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, preuzeto s interneta: <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29244> (22.09.2023.)

Grafikon 2. Struktura ispitanika prema stručnoj spremi

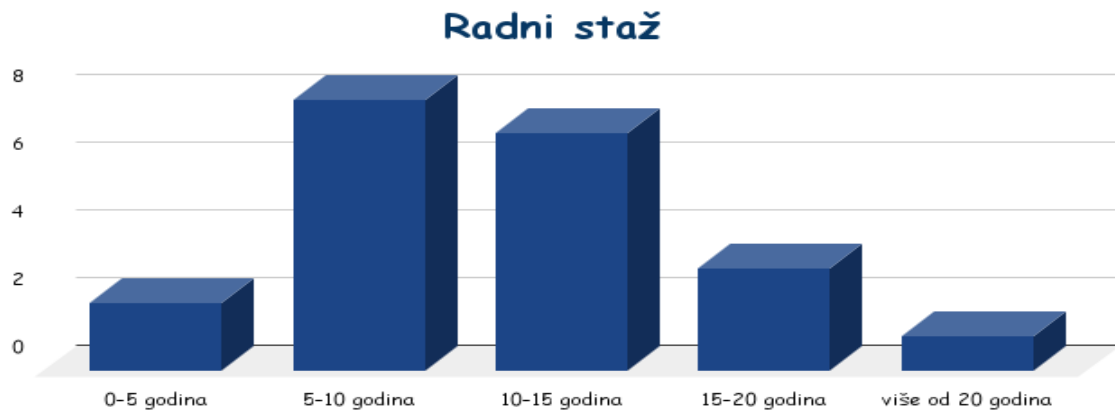


Izvor: Rezultat samostalno provedenog anketiranja

Anketiranjem ispitanika ustanovljeno je da gotovo svi ispitanici imaju završenu višu školu i fakultet, osim jednog ispitanika koji je završio srednju školu, gimnaziju ili stručnu školu. Statistički podaci državnog zavoda za statistiku zaključno sa 31.ožujkom 2022. godine pokazuju da ima najviše zaposlenika sa završenom srednjom strukovnom školom u području prijevoza i skladištenja. Odnosno od 68.985 zaposlenika, čak 73,3% zaposlenika ima završenu srednju strukovnu školu, a tek 16,2% ima završen preddiplomski, diplomski i poslijediplomski studij.<sup>33</sup> Usporedbom podataka državnog zavoda za statistiku i anketnog upitnika, vidljivo je da podaci anketnog istraživanja odstupaju te da u promatranom poduzeću rade gotovo svi zaposlenici sa završenim preddiplomski, diplomskim ili poslijediplomskim studijem.

<sup>33</sup> Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, preuzeto s interneta: <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29244> (22.09.2023.)

Grafikon 3. Ukupni radni staž



Izvor: Rezultat samostalno provedenog anketiranja

Grafikon 4. Staž u trenutnom poduzeću



Izvor: Rezultat samostalno provedenog anketiranja

Anketiranjem je ustanovljeno da najviše ispitanika ima radni staž između 5 i 10 godina, njih 8 odnosno 38,1%. Nadalje, 33,3% zaposlenika odnosno njih 7 je radnog staža između 10 i 15 godina. 14,3% odlazi na zaposlenike radnog staža između 15 do 20 godina, 9,5% je između 0 i 5 godina te tek 4,8% je zaposleno više od 20 godina, odnosno tek jedan zaposlenik ima radni staž duži od 20 godina. Kako je u pitanju relativno mlado poduzeće ne čudi i činjenica da je najviše zaposlenika u trenutnom poduzeću radnog staža do 5 godina. Statistički gledano imamo 47,7% zaposlenika u grupi do 5 godina, potom slijedi grupa zaposlenika između 5 i 10 godina njih 33,3% i na kraju imamo zaposlenike u grupi od 10 do 15 godina, njih 19%.

Grafikon 5. Zadovoljstvo trenutnim poslom



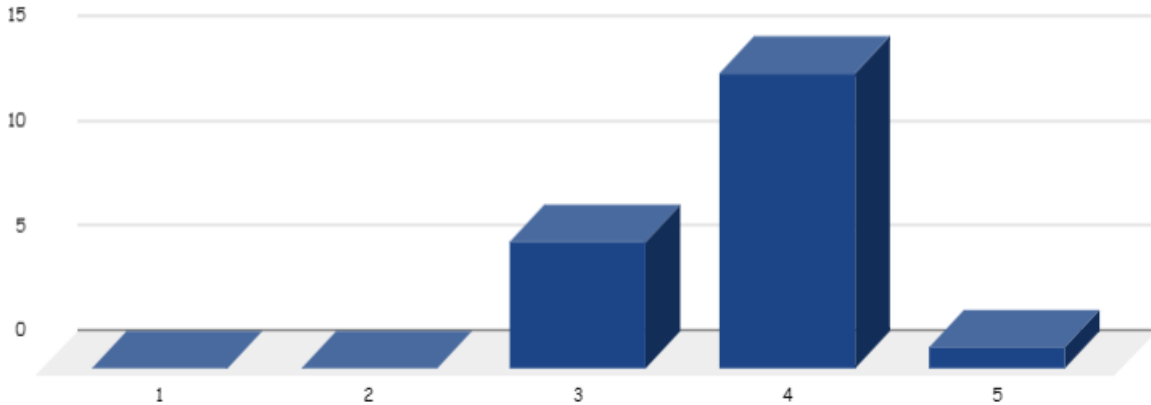
Izvor: Rezultat samostalno provedenog anketiranja

Rezultati anketiranja pokazuju da su svi ispitanici zadovoljni trenutnim poslom. Međutim, situacija na razini Republike Hrvatske i nije u potpunosti takva. Istraživanje koje je proveo portal Moj posao pokazuje nesrazmjernu izmjeru između anketiranih ispitanika portala Moj posao i ispitanika u poduzeću Dragon Maritime Adria d.o.o. U anketiranju je sudjelovalo više od 4000 ispitanika, a rezultati pokazuju poražavajuću statistiku da su hrvatski zaposlenici na skali od 1 do 10, zadovoljstvo trenutnim poslom ocijenili ocjenom 4,59. Međutim, istraživanje je pokazalo da su zaposlenici sa završenom višom stručnom spremom uglavnom zadovoljniji od zaposlenika s nižim stupnjem obrazovanja. Zadovoljstvo poslom se razlikuje ovisno o mjestu rada, tako su primjerice zaposlenici u Zagrebu (82%) zadovoljniji trenutnim poslom u odnosu na zaposlenike u Istočnoj Hrvatskoj (74%).<sup>34</sup> Slijedom navedenog može se zaključiti kako su zaposlenici promatranog poduzeća iznadprosječno zadovoljni u odnosu na ostatak države. Podaci su potencijalno uvjetovani i činjenicom da su gotovo svi ispitanici visoko obrazovani, a lokacija poduzeća je na zapadnom dijelu države.

<sup>34</sup>Nacionalni indeks zadovoljstva zaposlenika, preuzeto s interneta:  
<https://www.tportal.hr/biznis/clanak/istrazivanje-pokazalo-da-su-radnici-u-zagrebu-najzadovoljniji-poslom-dok-je-najvise-nezadovoljnika-u-istocnoj-hrvatskoj-evo-sto-bi-mijenjali-foto-20230104> (22.09.2023.)

Grafikon 6. Zadovoljstvo trenutnom plaćom

Ocijenite u kojoj mjeri ste zadovoljni trenutnom plaćom. Pri čemu 1 znači da ste u potpunosti nezadovoljni, a 5 da ste u potpunosti zadovoljni.



Izvor: Rezultat samostalno provedenog anketiranja

Rezultati anketiranja pokazuju poprilično visoko zadovoljstvo plaćom. Čak 66,7% zaposlenika je svoju trenutnu plaću, na skali od 1 do 5 ocijenilo s visokom ocjenom 4. Manji broj zaposlenika odnosno 28,6% njih je zadovoljstvo trenutnom plaćom ocijenilo s ocjenom 3. Usporede li se ovi podaci s istraživanjem i rezultatima koje je provelo poduzeće Alma Carrer, rezultati anketnog istraživanja poprilično odstupaju. Istraživanje je provedeno u 13 zemalja istočne i južne Europe na 61 tisuću ispitanika te je pokazalo poražavajuće rezultate, samo 27% ispitanika zadovoljno je trenutnom plaćom. Gledajući isto to istraživanje na razini Republike Hrvatske, stavovi ispitanika ne odstupaju od ostatka, tek 24% ispitanika je zadovoljno trenutnom plaćom.<sup>35</sup> Uspoređujući brojke jasno je da su zaposlenici poduzeća Dragon Maritime Adria, u odnosu na ostatak Republike Hrvatske, zadovoljniji svojom trenutnom plaćom. Iako postoji dio zaposlenika koji nije potpuno zadovoljan s plaćom, velika većina je zadovoljna. Ako se sagleda činjenica da je tek jedan zaposlenik u potpunosti zadovoljan visinom plaće jasno je da uvijek ima mjesta za napredak, iako ovdje treba uzeti u obzir i potencijalnu subjektivnost zaposlenika u smislu krive percepcije količine rada i visine plaće.

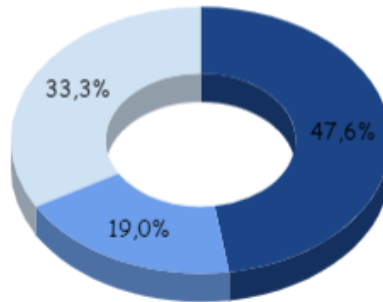
<sup>35</sup>Hrvati nezadovoljni visinom plaće ali i svojim poslodavcima, preuzeto s interneta <https://www.poslovi.hr/hrvatska/hrvati-nezadovoljni-visinom-place-ali-i-svojim-poslodavcima-4396194> (22.09.2023.)



Grafikon 7. Utjecaj razlike u plaći na međuljudske odnose

**Smatrate li da razlika u plaći ima negativan utjecaj na međuljudske odnose?**

● Da ● Ne ● Niti smatram niti ne smatram



Izvor: Rezultat samostalno provedenog anketiranja

Temeljem anketiranih rezultata vidljivo je da skoro 48% zaposlenika smatra da razlika u plaći ima negativan utjecaj na međuljudske odnose, dok je 33% zaposlenika indiferentno s ovim pitanjem, a tek 19% njih smatra da razlika u plaći nema negativan utjecaj na međuljudske odnose. Plaće koje se isplaćuju zaposlenicima poprilično se mogu razlikovati. Do razlika u plaći uglavnom dolazi radi sposobnosti i truda zaposlenika u obavljanju posla. Razlike mogu biti temeljene i prema ljudskom kapitalu, primjerice razini obrazovanja i stručnog usavršavanja.<sup>36</sup> Ipak, ovo pitanje treba promatrati i interpretirati s dozom opreza s obzirom na to da ispitanici ovisno o visini plaće različito shvaćaju ovo pitanje. Najčešće ispitanici s visokom plaćom ne smatraju da to može negativno utjecati na međuljudske odnose jer su oni zadovoljni. Dok ispitanici s nižom plaćom mogu smatrati da su nedovoljno plaćeni u odnosu na svog kolegu i to nezadovoljstvo projicirati na kvalitetu međuljudskih odnosa.

<sup>36</sup> Wage differentials, preuzeto s interneta: <https://thismatter.com/economics/wage-differentials.htm> (23.09.2023.)

Grafikon 8. Važnost komunikacije na radnom mjestu



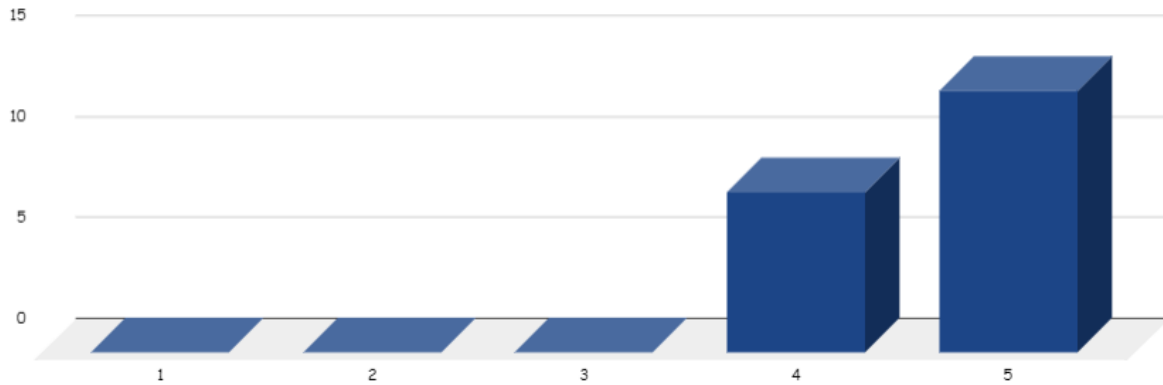
Izvor: Rezultat samostalno provedenog anketiranja

Na temelju odgovora anketiranih sudionika čak 90,5% sudionika je važnost komunikacije na radnom mjestu ocijenilo s najvišom ocjenom, odnosno ocjenom 5. Ocjenom 4 važnost komunikacije na radnom mjestu ocijenilo je 9,5% anketiranih sudionika. Na osnovu anketiranih rezultata možemo zaključiti kako je svim sudionicima u poduzeću dobra komunikacija na radnom mjestu važna kako bi bitne informacije na vrijeme stigle do svih zaposlenika. Uspoređujući anketne rezultate s rezultatima dobivenim u drugim poduzećima prema istraživanju provedenom u svrhu diplomskog rada Mije Šimić zaključuje se da je svim zaposlenicima komunikacija među najvažnijim faktorima. Temeljem 42 odgovora, više od 95% zaposlenika komunikaciju je ocijenilo je najvišom ocjenom<sup>37</sup>. Komparacijom dviju anketa zaključak je da je komunikacija na radnom mjestu svim zaposlenicima bitna kako bi okruženje bilo sretno, a poslovanje poduzeća uspješno.

<sup>37</sup>Komunikacija i međuljudski odnosi u poduzeću, preuzeto s interneta: <https://repository.pfri.uniri.hr/islandora/object/pfri%3A2479> (23.09.2023.)

Grafikon 9. Važnosti međuljudskih odnosa u poduzeću

Koliko su Vam međuljudski odnosi u poduzeću bitni? Ocijenite važnost međuljudskih odnosa pri čemu 1 znači da su Vam nisu od nikakve važnosti, a 5 da su Vam od iznimne važnosti.

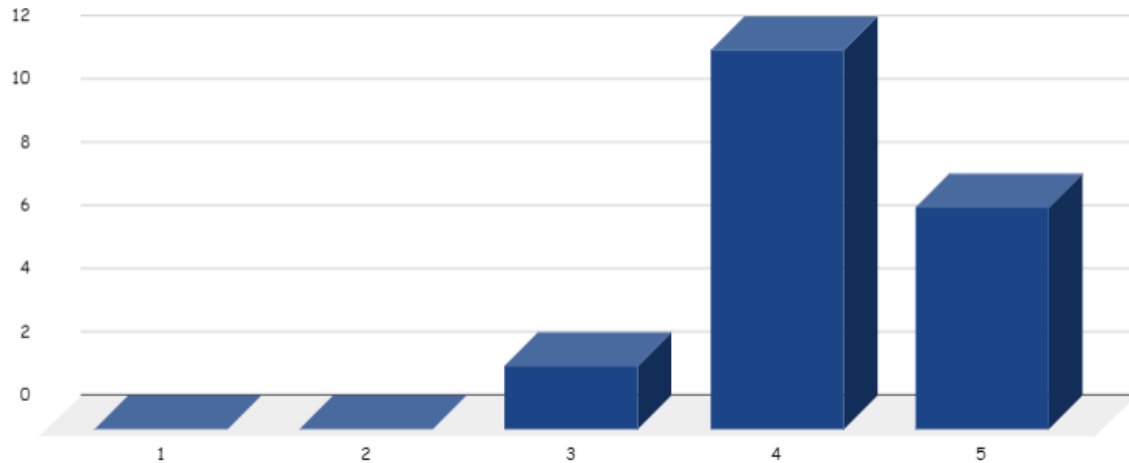


Izvor: Rezultat samostalno provedenog anketiranja

Na temelju anketiranih sudionika, 61,9% zaposlenika je važnost međuljudskih odnosa ocijenilo s najvišom ocjenom 5, dok je 38,1% sudionika važnost međuljudskih odnosa ocijenilo s ocjenom 4. S obzirom na to da sudionici komunikaciju unutar poduzeća smatraju iznimno važnom, logičan slijed je da se i međuljudskim odnosima pridaje velika važnost. Takva činjenica i ne čudi jer su pojmovi komunikacija i međuljudski odnosi u korelaciji. Stvaranjem dobrih i kvalitetnih međuljudskih odnosa, stvara se poduzeće u kojemu je zaposlenicima ugodno raditi i ne dolaze s „grčem u želucu“ na posao, već dolaze dobrog raspoloženja što utječe na njihovu produktivnost i efikasnost.

Grafikon 10. Kvaliteta međuljudskih odnosa

Ocijenite kvalitetu međuljudskih odnosa u Vašem poduzeću pri čemu 1 znači da ste u potpunosti nezadovoljni, a 5 da ste u potpunosti zadovoljni.



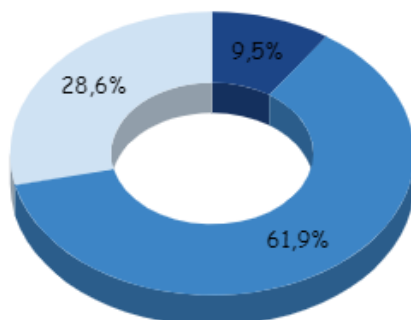
Izvor: Rezultat samostalno provedenog anketiranja

U skladu s prethodnim grafikonom anketirani sudionici su morali ocijeniti kvalitetu međuljudskih odnosa. Anketiranjem su dobiveni rezultati kako više od pola sudionika odnosno njih 57,2% smatra da je kvaliteta međuljudskih odnosa zadovoljavajuća pa su je na skali od 1 do 5, ocijenili s ocjenom 4. Čak 33,3% sudionika je kvalitetu međuljudskih odnosa ocijenilo najvišom ocjenom 5, dok 9,5% ipak ne smatra da je kvaliteta na toj razini pa su je ocijenili srednjom ocjenom odnosno ocjenom 3. Ovi podatci mogu se povezati i s činjenicom da je dobra komunikacija zaposlenicima izrazito bitna. Ako je komunikacija kvalitetna tada će i međuljudski odnosi biti dobri s obzirom na to da ako zaposlenici potencijalne probleme i nesuglasice rješavaju kroz komunikaciju tada ili nema uopće ili rijetko ima takozvane „zle krvi“ među zaposlenicima.

Grafikon 11. Utjecaj prijateljstva na konfliktne situacije u poduzeću

**Smatrate li da Vam prijateljstvo izvan radnog mjesta može naštetiti u konfliktnim situacijama u poduzeću?**

● Smatram ● Ne smatram ● Niti smatram niti ne smatram



Izvor: Rezultat samostalno provedenog anketiranja

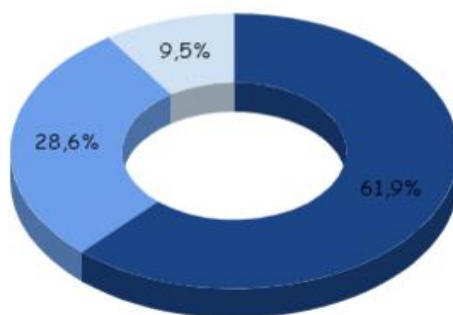
Anketiranjem je ustanovljeno da 61,9% sudionika ankete smatra da ukoliko dođe do konfliktne situacije u poduzeću, prijateljstvo van radnog mjesta im neće naštetiti. 28,6% sudionika je indiferentno na ovo pitanje, odnosno niti smatra niti ne smatra da im prijateljstvo van radnog mjesta može naštetiti u konfliktnim situacijama u poduzeću. Svega 9,5% sudionika smatra da im prijateljstvo van radnog mjesta može naštetiti u konfliktnim situacijama u poduzeću. Na portalu Moj posao provedeno je istraživanje na temu prijateljstva na radnom mjestu. Ispitanicima je postavljeno jedno jednostavno pitanje: „Imate li prijatelja na radnom mjestu?“ Najveći postotak ispitanika, njih 53% je odgovorilo da je s kolegama u prijateljskom odnosu, ali se ne druže van radnog mjesta, a 26% ispitanika je reklo da na poslu ima dobre prijatelje te da se druže i izvan posla.<sup>38</sup> Promatrajući ove podatke kroz Grafikon 11. dolazi se do pretpostavke da isti postotak ispitanika smatra da im prijateljstvo izvan radnog mjesta ne može naštetiti u konfliktnim situacijama u poslu, je najvjerojatnije i dio ispitanika koji smatra da s kolegama ima prijateljski odnos, ali se ne druže izvan posla. Promatrajući te faktore zaključuje se da nevezano za prijateljstvo na radnom mjestu i izvan njega ukoliko dođe do konfliktne situacije uglavnom nećemo promatrati tko nam je prijatelj, tko ne, već ćemo braniti vlastita prava i brinuti o vlastitoj egzistenciji.

<sup>38</sup> Je li posao dobro mjesto za prijateljstvo?, preuzeto s interneta: <https://www.moj-posao.net/Savjet/70479/Je-li-posao-dobro-mjesto-za-prijateljstvo/55/> (23.09.2023.)

Grafikon 12. Vjerojatnosti otkaza radi loših međuljudskih odnosa

Koja je vjerojatnost da biste radi loših međuljudskih odnosa u poduzeću dali otkaz?

● Velika vjerojatnost ● Mala vjerojatnost ● Ne postoji vjerojatnost



Izvor: Rezultat samostalno provedenog anketiranja

Rezultati anketiranja pokazuju koliko su međuljudski odnosi u poduzeću bitni. Sukladno tome čak 61,9% anketiranih sudionika bi radi loših međuljudskih odnosa dalo otkaz, 28,6% sudionika smatra da je mala vjerojatnost da bi radi loših međuljudskih odnosa dali otkaz, dok 9,5% smatra da ne postoji vjerojatnost da bi radi loših međuljudskih odnosa dali otkaz. Temeljem toga da se zaključiti da dobri međuljudski odnosi igraju veliku ulogu na poduzeće i zaposlenike i da bi više od pola zaposlenika u slučaju loših međuljudskih odnosa dalo otkaz. Prema portalu Moj posao, loši međuljudski odnosi su tek jedan od niza faktora radi kojih su zaposlenici spremni dati otkaz, tu su još i: nedovoljno visoka plaća, nedostatak podrške, stres itd.<sup>39</sup> Ipak tu je dio zaposlenika koji se boji dati otkaz unatoč lošoj situaciji na poslu, kojim god faktorom da je uvjetovana. Tu dolazi do straha i raznih pitanja poput: hoće li naići drugi posao, što ako drugi posao bude manje plaćen, strah od nepoznatog, itd.<sup>40</sup> Promatrajući ove faktore kroz grafikon, da se naslutiti da 9,5% ispitanika koji su rekli da ne postoji vjerojatnost da bi radi međuljudskih odnosa dali otkaz ili je u strahu od davanja otkaza, potencijalno radi nekog od gore navedenih pretpostavki ili im jednostavno nisu bitni međuljudski odnosi, posao vide isključivo kao nešto što se mora bez dodatne potrebe za zbližavanjem i novim prijateljstvima.

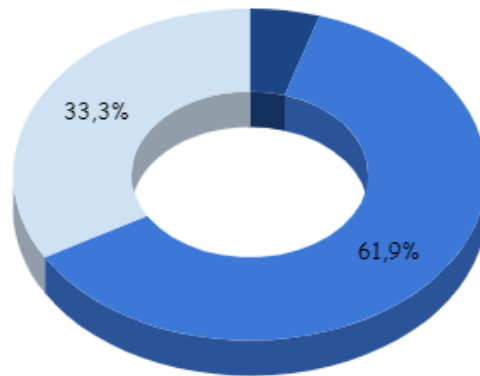
<sup>39</sup>Je li stigao trenutak da si postavite pitanje trebam li dati otkaz?, preuzeto s interneta: <https://www.moj-posao.net/Vijest/82795/Je-li-stigao-trenutak-da-si-postavite-pitanje-Trebam-li-dati-otkaz/> (23.09.2023.)

<sup>40</sup>Zašto ste još uvijek ovdje?, preuzeto s interneta: <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/70830/Zasto-ste-jos-uvijek-ovdje/32/> (23.09.2023.)

Grafikon 13. Vjerojatnosti davanja otkaza u slučaju otkaza kolege

Koja je vjerojatnost da bi otkaz Vašeg kolege/kolegice s kojim ste u dobrim odnosima i Vas potaknuo na otkaz?

● Velika vjerojatnost ● Mala vjerojatnost ● Ne postoji vjerojatnost

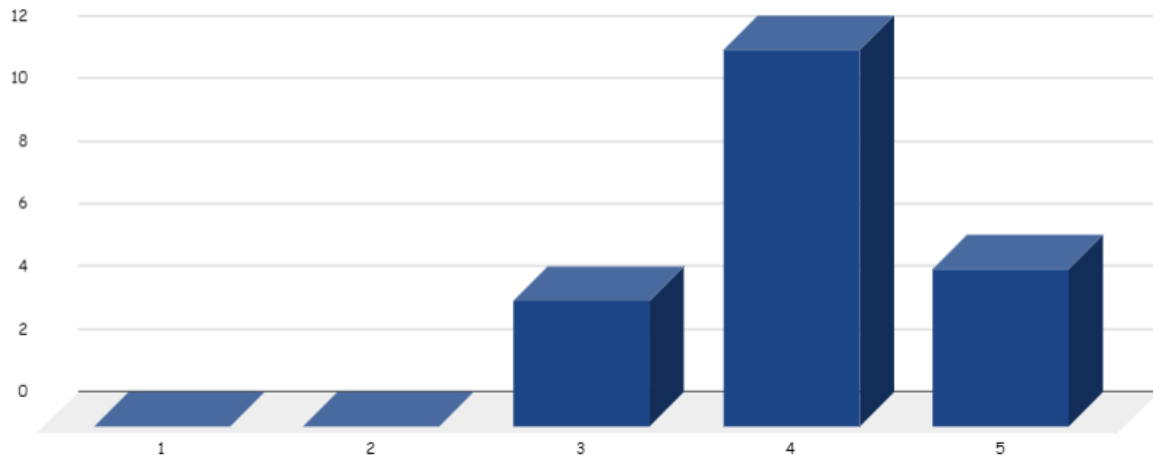


Izvor: Rezultat samostalno provedenog anketiranja

Rezultati anketiranja pokazuju da 61,9% posto sudionika smatra da je mala vjerojatnost da bi otkaz kolege/kolegice s kojim su u dobrim odnosima i njih potaknuo na otkaz. 33,3% sudionika smatra da ne postoji vjerojatnost da bi to potaknulo na otkaz, a tek 4,8% sudionika misli da je velika vjerojatnost da bi ih otkaz kolege s kojim su u dobrim odnosima i njih same potaknuo na otkaz. Tu se može povući paralela s prethodnim Grafikonom 13. gdje bi više od pola sudionika radi loših međuljudskih odnosa dalo otkaz, međutim ovdje je vidljivo da nevezano za dobre međuljudske odnose, ukoliko je čovjeku na poslu dobro i sretan je, ne bi odustao od posla samo radi kolege. Postoji velika vjerojatnost da ispitanike otkaz kolege ne bi potaknuo na otkaz radi jednog od razloga navedenih kod Grafikona 13.

Grafikon 14. Odražavanje međuljudskih odnosa na efikasnost poduzeća

Slazete li se da je efikasnost poduzeća uvjetovana dobrim međuljudskim vještinama pri čemu 1 znači da se u potpunosti ne slažete, a 5 da se u potpunosti slažete.



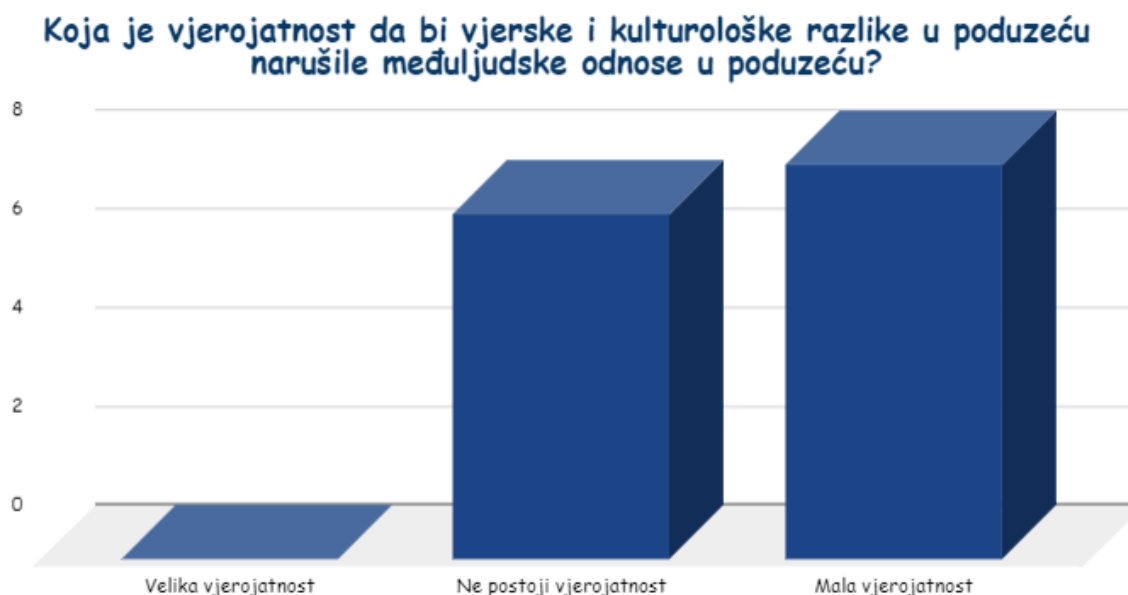
Izvor: Rezultat samostalno provedenog anketiranja

Temeljem anketiranih sudionika dobiveni su rezultati kojima 57,2% sudionika smatra da je efikasnost poduzeća uvjetovana dobrim međuljudskim vještinama te su na skali od 1 do 5 istu ocijenili s ocjenom 4. 23,8% sudionika efikasnost poduzeća smatraju u potpunosti uvjetovanom dobrim međuljudskim odnosima, dok 19% sudionika ne smatra da je efikasnost poduzeća isključivo uvjetovana dobrim međuljudskim odnosima već da postoji više faktora koji utječu na efikasnost poduzeća. Rezultati anketiranja Mije Šimić potkrepljuju rezultate prikazane na ovom grafikonu gdje su ispitanici na pitanje „Jeli po Vašem mišljenju dobra komunikacija važna za uspješno poslovanje poduzeća?“ većinski glasali da je važna. Odnosno od 42 ispitanika njih 33, 78,6% je na skali od 1 do 5, važnost komunikacije ocijenilo najvišom ocjenom 5.<sup>41</sup> Ovim istraživanjima može se naslutiti da je u većini poduzeća razina i kvaliteta komunikacije jedan od važnijih faktora efikasnosti poduzeća.

<sup>41</sup>Komunikacija i međuljudski odnosi u poduzeću, preuzeto s interneta: <https://repository.pfri.uniri.hr/islandora/object/pfri%3A2479> (23.092023.)



Grafikon 15. Vjerojatnost narušavanja međuljudskih odnosa kao rezultat vjerskih i kulturoloških razlika



Izvor: Rezultat samostalno provedenog anketiranja

Anketirani rezultati pokazuju da sudionici smatraju da ili postoji mala vjerojatnost njih 53,3% ili ne postoji vjerojatnost njih 46,7% da bi vjerske i kulturološke razlike narušile međuljudske odnose u poduzeću. Prema Ilan Alon, kulturna inteligencija definirana je kao sposobnost osobe za uspješnu prilagodbu novim kulturnim okruženjima. Ona se razlikuje od socijalne i emocionalne inteligencije po tome što zahtijeva od ljudi promjenu nacionalnog konteksta i oslanjanje na sposobnost učenja novih obrazaca društvenih interakcija.<sup>42</sup> Osmišljen je test kako bi procijenili sposobnost ispitanika da se prilagode različitim kulturnim okruženjima i stupi u interakciju s ljudima iz drugih kultura. Test se sastojao od 50 pitanja i proveden je na 112 ispitanika. Rezultati testa pokazali su da je sposobnost prilagodbe među kulturama pozitivno povezano s tendencijom upravljanja dojmovima i sugerirao da će oboje imati pozitivan učinak i na međuljudske odnose i na globalno vodstvo.<sup>43</sup> Na temelju ovog istraživanja vidljivo je da uspjeh i širenje poduzeća ne bi bili mogući kada bi ispitanici u kulturološkim razlikama vidjeli problem i barijeru.

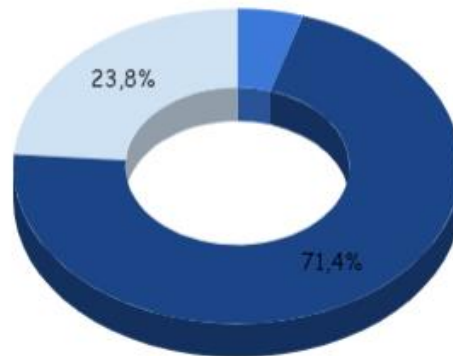
<sup>42</sup>Global leadership success through emotional and cultural intelligences, preuzeto s interneta: [https://www.researchgate.net/publication/223541460\\_Global\\_leadership\\_success\\_through\\_emotional\\_and\\_cultural\\_intelligences](https://www.researchgate.net/publication/223541460_Global_leadership_success_through_emotional_and_cultural_intelligences) (23.09.2023.)

<sup>43</sup>Impression Management and Cross-Cultural Adaption, preuzeto s interneta: [https://www.researchgate.net/publication/240241449\\_Impression\\_Management\\_and\\_Cross-Cultural\\_Adaption](https://www.researchgate.net/publication/240241449_Impression_Management_and_Cross-Cultural_Adaption) (23.09.2023.)

Grafikon 16. Utjecaj stresa na poduzeće

Smatrate li da unošenje stresa u poduzeće ostavlja pozitivan ili negativan utjecaj na poduzeće?

● Pozitivan ● Negativan ● Niti pozitivan niti negativan



Izvor: Rezultat samostalno provedenog anketiranja

Rezultati anketiranja pokazuju da 71,4% sudionika smatra da unošenje stresa u poduzeće ostavlja negativan utjecaj na poduzeće, a samim time i njegove zaposlenike. 23,8% sudionika je indiferentno s unošenjem stresa u poduzeće, a 4,8% sudionika čak vide pozitivnu stranu unošenja stresa u poduzeće. Često unošenje stresa u poduzeće od strane jednog zaposlenika može biti okidač drugom i potaknuti ga na otkaz s obzirom da vidimo da generalno većina zaposlenika stres vidi kao negativnu stavku na koju ne reagiraju dobro i ne čini ih produktivnijima niti zadovoljnijima. Ispitanicima u najvećoj mjeri stres na poslu izaziva nepoštivanje, mobbing i podcjenjivanje, potom kolege koji ne obavljaju svoj posao te neplaćeni prekovremeni rad. Istraživanja pokazuju povezanost tijela i uma, narušavanjem ravnoteže može doći do razvoja brojnih bolesti i izlučivanja velike količine hormona stresa.<sup>44</sup> Zbog same naravi stresa i činjenice da 71% utjecaj stresa doživljava negativno od velike je važnosti prepoznati čimbenike koji zaposleniku stvaraju stres i pokušati na najbolji način smanjiti utjecaj tih čimbenika na zaposlenika.

<sup>44</sup> Poduzetnici, stres i prehrana, preuzeto s interneta: <https://azp.hr/blog/poduzetnici-stres-i-prehrana/> (24.09.2023.)

Grafikon 17. Učestalost sukoba u poduzeću

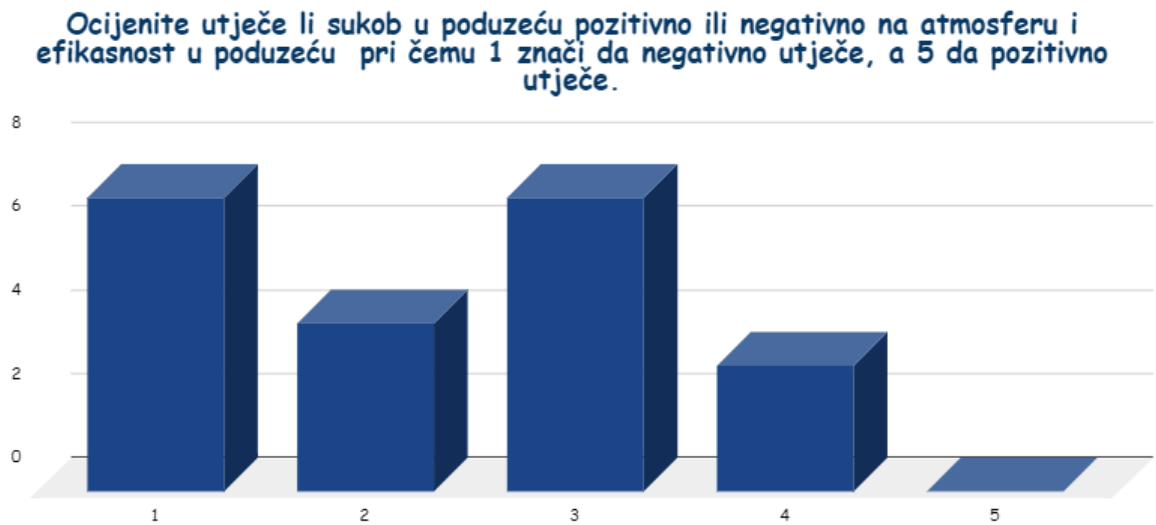


Izvor: Rezultat samostalno provedenog anketiranja

Anketiranjem su dobiveni rezultati kako 47,6% sudionika smatra da u poduzeću vrlo rijetko dolazi do sukoba, 38,1% smatra da rijetko dolazi do sukoba, dok 14,3% smatra da uopće ne dolazi do sukoba u poduzeću. Dio sudionika više situacija smatra sukobom, dok drugi dio iste te situacije ne vidi nužno kao sukob već možda kao neku vrstu nesuglasica i razilaženja u mišljenju. Ovdje isto tako možemo povući paralelu s Grafikonom 10. gdje su sudionici ocjenjivali kvalitetu međuljudskih odnosa u poduzeću. Slobodnom pretpostavkom zaključujemo da najvjerojatnije isti dio sudionika koji je kvalitetu međuljudskih odnosa ocijenio nižom ocjenom je isti dio sudionika koji smatra da do sukoba dolazi rijetko. Uspoređujući rezultate ovog istraživanja s istraživanjem provedenim od strane Mije Šimić, dobiveni rezultati su manje-više isti. U ovom istraživanju 73,8% ispitanika smatra da u njihovom poduzeću ponekad dolazi do sukoba, 14,3% smatra da dolazi često, a 11,9% da, nikada ne dolazi do sukoba.<sup>45</sup> Može se zaključiti da su podaci ovakvi iz razloga što ljudi najčešće izbjegavaju sukob na radnom mjestu i nastoje da do njega ne dođe koliko god se njihova mišljenja i stavovi razilazili. Razlog tome može biti činjenica da iste te ljude idući dan svejedno morate vidjeti jer nije u pitanju prijatelj kojega nakon sukoba možete izabrati ne vidjeti neko vrijeme. Ovdje je u pitanju dobrobit i efikasnost cjelokupnog poduzeća.

<sup>45</sup> Komunikacija i međuljudski odnosi u poduzeću, preuzeto s interneta: <https://repository.pfri.uniri.hr/islandora/object/pfri%3A2479> (23.092023.)

Grafikon 18. Utjecaj sukoba na atmosferu i efikasnost u poduzeću



Izvor: Rezultat samostalno provedenog anketiranja

Rezultati anketiranja pokazuju različita mišljenja kada je u pitanju utjecaj sukoba u poduzeću. Tako da su 33,3% sudionika utjecaj sukoba, na skali od 1 do 5, ocijenili ocjenom 1 i ocjenom 3. 19,1% sudionika je utjecaj sukoba ocijenilo s ocjenom 2, a 14,3% sudionika s ocjenom 4. Slijedom navedenog zaključujemo kako različiti sudionici različito percipiraju sukob. Isti broj ljudi sukob doživljava kao nešto krajnje negativno što šteti atmosferi i efikasnosti poduzeća, istovremeno drugi dio sudionika ne vidi utjecaj sukoba na atmosferu u poduzeću niti pozitivno niti negativno. Nekolicina sudionika smatra da sukob može pozitivno utjecati na cjelokupnu atmosferu i efikasnost poduzeća, odnosno da se iz sukoba može stvoriti pozitivna stvar ili ideja radi koje se i atmosfera i efikasnost mogu poboljšati.

#### 4.3. INTERPRETACIJA REZULTATA DOBIVENIH ANKETNIM ISTRAŽIVANJEM

Nakon detaljne analize odgovora dobivenih na temelju online anketiranja, pod pretpostavkom da su ispitanici odgovorili iskreno i objektivno, utvrđeno je da su zaposlenici poduzeća Dragon Maritime Adria d.o.o. u velikoj većini zadovoljni i komunikacijom i međuljudskim odnosima u poduzeću.

Anketnim pitanjima utvrđeno je da u Dragon Maritime-u radi pretežito mlađa populacija odnosno do 49 godina, te je većina u poduzeću od samih početaka što znači da se održava kontinuitet i stabilnost poslovanja. Zadovoljstvo s plaćom iznadprosječno je visoko u odnosu na istraživanja provedena na razini Republike Hrvatske gdje je tek oko 20% zaposlenika zadovoljno plaćom. Međutim, sagleda li se zadovoljstvo na trenutnom poslu vidljiva je mala kontradiktornost kod dobivenih rezultata. Iako su svi zaposlenici u promatranom poduzeću zadovoljni trenutnim poslom, rezultati na razini Republike Hrvatske pokazuju potpuno drugu sliku. Najveći postotak zadovoljnih zaposlenika je s višim stupnjem obrazovanja što potvrđuju i rezultati anketiranja promatranog poduzeća. Veći dio ispitanika smatra da je razlika u plaći negativan faktor te da nepovoljno utječe na međuljudske odnose u poduzeću. Međutim, s obzirom da na razliku u plaći utječu brojni faktori, kako kod poslodavca tako i kod zaposlenika, teško je ostati objektivni kada je u pitanju percepcija vlastitog rada i visine plaće. Komunikaciju i međuljudske odnose gotovo svi sudionici smatraju bitnom za uspješno i efikasno radno okruženje. Ovi faktori uspoređeni su s brojnim drugim radovima i člancima, te od istih uglavnom ne odstupaju. Tako se može reći da kada je u pitanju važnost i kvaliteta komunikacije svi ispitanici, kako u promatranom poduzeću tako i u drugim poduzećima promatranima od strane Šimić Mije, komunikaciju smatraju ključnim faktorom za održavanje dobrih međuljudskih odnosa i uspješnosti poduzeća. Utjecaj stresa i učestalost sukoba kod ispitanika izazivaju veliko nezadovoljstvo i čine to jednim od presudnih faktora za davanje otkaza. Ipak, osobnost i način ponašanja pojedinca ukazuju na to da svaki od sudionika na stres i sukob gleda drugačije. Dok pojedinci i najmanju količinu stresa vide negativnom i kontraproduktivnom, druge isti taj stres tjera da rade više i bolje te im služi kao svojevrsna motivacija. Ista stvar pokazala se i kod faktora sukoba, gdje su pojedinci sukob vidjeli kao krajnje negativnu stvar iz koje ne može nastati ništa pozitivno, dok drugi smatraju da se iz sukoba ipak može stvoriti nešto pozitivno i da nije svaki sukob negativan. Gledajući sveukupnu sliku i uspoređujući dobivene rezultate promatranog poduzeća s rezultatima dobivenih na temelju istraživanja Šimić Mije, portala Moj posao i Nacionalnog indeksa zadovoljstva

zaposlenika, može se reći kako su zaposlenici Dragon Maritime Adria d.o.o. izrazito zadovoljni na vlastitom poslu te cjelokupnom komunikacijom i međuljudskim odnosima u poduzeću.

U skladu s prikazanim činjenicama i dokazima može se reći kako je postavljena hipoteza „Dobra komunikacija i zdravi međuljudski odnosi u poduzeću pozitivno utječu na zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika,, potvrđena. . Testiranje hipoteze provelo se koristeći dvije metode: anketu i analizu podataka o poduzeću. Potvrđenost hipoteze dokazana je usporedbom rezultata dobivenih samostalno provedenim istraživanjem te javno dostupnim podacima o poslovanju promatranog poduzeća u odnosu na prosjek uspješnosti poslovanja ostalih poduzeća u djelatnostima prijevoza i skladištenja.

## 5. ZAKLJUČAK

Učinkovita komunikacija i međuljudski odnosi čine temelj izgradnje i održavanja uspješnih međuljudskih odnosa unutar poduzeća. Kada sagledamo dinamičnost i ubrzanost cijelog svijeta shvaćamo da, sada više nego ikad, komunikacija i međuljudski odnosi igraju možda i najveću ulogu u uspješnosti poslovanja. Mogućnost saslušanja i prenošenja ideja tvore pozitivnu radnu okolinu u čijoj se niti jedan zaposlenik ne boji iznijeti novu ideju i misao. Dobra komunikacija osigurava uspješno provođenje radnih zadataka, ali i stvara okruženje u kojemu vlada povjerenje i međusobno razumijevanje. Pokazivanjem empatije i suosjećanja s drugim zaposlenicima stvara se pozitivna slika pojedinca te se jačaju međuljudski odnosi u poduzeću. Kada pojedinac osjeti da je saslušan te da je cijenjen i povezan sa svojim kolegama, a posebno s nadređenim osobama tada se njegova produktivnost i predanost mogu znatno poboljšati.

Komunikacija je pojam koji označava proces razmjene informacija, ideja stavova, emocija i signala između dviju ili više osoba. Komunikacija se dijeli na: verbalnu, neverbalnu i pisanu. Verbalnu komunikaciju čini izgovorena riječ koja je glavni dio komunikacije. Verbalna komunikacija koristi se: intonacijom, glasnoćom, mimikama i drugim izrazima emocija u svrhu prenošenja informacije. Kod neverbalne komunikacije, cijela se komunikacija svodi na prenošenje poruke neverbalnim znakovima, poput: geste, izraza lica, kontakta očima, i drugim neverbalnim znakovima. Neverbalna komunikacija najčešće služi kao nadopuna verbalnoj komunikaciji u svrhu što boljeg i jasnijeg prenošenja informacije. Pisana komunikacija je vrsta komunikacije koja se najčešće koristi u poslovnom svijetu iz razloga što iza sebe ostavlja trajni, pisani trag kao dokaz o izrečenoj informaciji. To je komunikacija koja se odvija na temelju pisanih i poslanih poruka, u današnje vrijeme najčešće putem e-mail-a. Proces komunikacije sadrži određene elemente koji su potrebni da bi se informacija prenijela od pošiljatelja do primatelja. Osnovni elementi komunikacije su: pošiljatelj, kodiranje, poruka, dekodiranje, primatelj, povratna informacija i šum. Komunikacija se smatra uspješnom onoga trenutka kada je poruka primljena i interpretirana na ispravan način. Također, postoje dvije vrste komunikacijskih kanala: formalni i neformalni komunikacijski kanal. Formalni je unaprijed planiran, sustavan, službeni prijenos informacija u govornom i pisanom obliku. Neformalni komunikacijski kanali čine sekundarni tip komunikacije u poduzeću, oni se svode na dodire, poglede, izraze lica i slično. Veliku ulogu na kvalitetu komunikacije igraju kulturološke razlike i emocionalna inteligencija. Kulturološke i vjerske razlike mogu stvoriti prepreku ostvarenju kvalitetne komunikacije. To može biti nešto poprilično jednostavno poput jezične barijere, ali

i puno kompleksnije poput razlike u formalnostima. Razlika u razini emocionalne inteligencije može stvoriti velike probleme u postizanju kvalitetne komunikacije. Bez kontroliranja vlastitih emocija, pojedinac nije u mogućnosti razumjeti i saslušati sugovornika s razumijevanjem.

Međuljudski odnosi čine svakodnevne odnose i probleme ljudskog društva između dvoje ili više ljudi. Postoje različite vrste međuljudskih odnosa, neke od njih su: veza s partnerom, veza s bliskim prijateljem, društvene veze i brojne druge. Za održavanje dobrih međuljudskih odnosa potrebno je imati dobre međuljudske vještine. Neke od bitnih međuljudskih vještina su: aktivno slušanje, empatija, timski rad i rješavanje sukoba. Svaku od ovih vještina, potrebno je pojedinačno tijekom cijeloga života usavršavati kako bi znali pristupiti specifičnoj situaciji. Ostvarenju dobrih međuljudskih odnosa u najvećoj mjeri može naštetiti sukob. Do sukoba može doći zbog različitih mišljenja, interes i načela. Postoje razne vrste sukoba i svakom od tih sukoba potrebno je na zaseban način pristupiti. Nije moguće različitim vrstama sukoba pristupiti jedinstvenim rješenjem, već je potrebno ovisno o željenom ishodu svakom sukobu na poseban način pristupiti i nastojati riješiti ga na obostrano zadovoljstvo sukobljenih strana. Još jedan presudan faktor koji utječe na kvalitetu međuljudskih odnosa je stres. Stres je dio svakog života to je način na koji naše tijelo reagira na nešto što se u prošlosti desilo ili se trenutno dešava. Važno je raspoznati uzročnika stresa te ga nastojati eliminirati ili barem smanjiti. Potrebna je dobra komunikacija i puno razumijevanja kako bi se na ispravan način pristupilo stresu.

Iz pogleda menadžmenta, djelotvorna komunikacija je jedan od ključnih aspekata za motivaciju djelatnika. Ako menadžer prenese svoju ideju uz jasne smjernice i bude otvoren prema povratnim informacijama onda se može očekivati i osjećaj zajedničke svrhe. Zauzvrat može doći do veće inovativnosti i prilagodljivosti jer djelatnici osjećaju da pridonose svojim idejama u svrhu napretka poduzeća. U širem smislu, poduzeće čiji je komunikacijski napredak važan aspekt često stvara bolje odnose s klijentima i partnerima. Jasna i otvorena komunikativnost s dioničarima, dobavljačima i klijentima stvara povjerenje i dugotrajne poslovne odnose što dakako može direktno utjecati na profit i dugoročni uspjeh.

Značaj kvalitetne komunikacije i stvaranje dobrih međuljudskih odnosa unutar tvrtke ne treba podcjenjivati. Dobra i uspješna komunikacija čini okosnicu uspješnom poslovanju i napretku. To je vještina, ali i strateško sredstvo koje bitno utječe na organizacijsku strukturu, zadovoljstvo djelatnika, učinkovitost menadžmenta i vanjsku suradnju. Iz tog razloga bi svaka



organizacija, kojoj je cilj napredak i razvitak poslovnog okruženja, trebala pridavati pažnju i uložiti resurse u svrhu poboljšanja komunikacijskih vještina.

Provedenim istraživanjem u poduzeću Dragon Maritime Adria dokazano je da su zaposlenici zadovoljni trenutnim poslom, plaćom i međuljudskim odnosima čineći radnu hipotezu: „Dobra komunikacija i zdravi međuljudski odnosi u poduzeću pozitivno utječu na zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika“ dokazanom. To je vidljivo iz grafikona „Zadovoljstvo trenutnim poslom“, „Zadovoljstvo trenutnom plaćom“, „Kvaliteta međuljudskih odnosa“ i „Odražavanje međuljudskih odnosa na efikasnost poduzeća“. Uspješnost poduzeća mjerena je pokazateljima uspješnosti poslovanja prikazanih na temelju statističkih podataka prikupljenih od strane FINA-e prikazanih grafikonima „Kretanje ukupnih prihoda u razdoblju 2018.-2022. godine“, „Dobit u razdoblju 2018.-2022. godine“, „Usporedba s područjem djelatnosti“, „Koeficijent tekuće likvidnosti u razdoblju 2018.-2022. godine“ i „Prosječna mjesečna neto plaća po zaposleniku u razdoblju 2018.-2022. godine“. Podaci su pokazali visoku razinu suradnje, povjerenja i poštovanja među zaposlenicima. Srednja vrijednost zadovoljstva međuljudskim odnosima u poduzeću je 3,9 na ljestvici od 1 do 5 gdje je 5 najviša ocjena. Srednja vrijednost zadovoljstva plaćom je 4,4, a srednja vrijednost zadovoljstva trenutnim poslom je 5. Analiza podataka o poduzeću pokazala je kontinuirani rast neto prihoda, dobiti nakon oporezivanja i neto plaća, kao i ostalih bitnih parametara koji su neophodni za održavanje stabilnosti poduzeća. Podaci su pokazali da su se prihodi u odnosu na prošlu godinu povećali za 17,01%, dobit se povećala za 7,30%, a prosječna mjesečna neto plaća za 4,70%. Na temelju ovih rezultata, možemo zaključiti da naša hipoteza ima snažnu potporu. Dobra komunikacija i zdravi međuljudski odnosi u poduzeću imaju pozitivan utjecaj na zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika. Ovi faktori doprinose stvaranju zdrave radne kulture koja potiče motivaciju, povjerenje, poštivanje i inovativnost zaposlenika. Slijedom navedenog zaključuje se da dobra komunikacija i zdravi međuljudski odnosi pozitivno utječu na produktivnost zaposlenika, koja se odražava kroz kontinuirani rast prihoda i dobiti poduzeća.

## LITERATURA

### 1) KNJIGE

1. Rouse, M., J., Rouse, S. *Poslovne komunikacije*, MASMEDIA, Zagreb, 2005.
2. Bahtijarević-Šiber, F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
3. Bahtijarević-Šiber, F., *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb, 2014.
4. Dessler, G., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Mate d.o.o., Zagreb, 2015.
5. Čupurdija, M., Moslavac, B., Balog, A., *Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi*, Libertin naklada, Rijeka, 2019.
6. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., *Poslovno komuniciranje*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.
7. Fox, R., *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2001.
8. Buble, M., *Poslovno vođenje*, M.E.P., Zagreb, 2011.
9. Žižak, A., Vidović, V., Ajduković, M., *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2012.

### 2) INTERNET IZVORI

1. Lambert, T.: A History of Communication, 2023. <https://localhistories.org/a-history-of-communication/> (17.07.2023.)
2. Mehrabian. A. <https://www.bl.uk/people/albert-mehrabian> (17.07.2023.)
3. Međuljudski odnosi <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=39829> (17.07.2023.)
4. What is Horizontal Communication? <https://study.com/academy/lesson/horizontal-communication-definition-advantages-disadvantages-examples.html> (18.07.2023.)
5. Herrity, J.: 9 Examples of Nonverbal Communication in the Workplace, 04.02.2023. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/nonverbal-communication-examples> (18.07.2023.)
6. Cherry, K.: Tips to Maintain an Interpersonal Relationship, 14.04.2023. <https://www.verywellmind.com/how-to-maintain-interpersonal-relationships-5204856> (18.07.2023.)

7. Davaei, M., Gunkel, M.: The influence of cultural intelligence and emotional intelligence on conflict occurrence and performance in global virtual teams, prosinac 2022.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425322000448>  
(18.07.2023.)
8. Što su međuljudske vještine? 30.11.2022. <https://kiiky.com/hr/poslovi/%C5%A1to-su-me%C4%91uljudske-vje%C5%A1tine/> (18.07.2023.)
9. Menadžer <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40067> (19.07.2023.)
10. Zaposlenicima su najvažniji međuljudski odnosi na radnom mjestu, svrha i osobna uloga te prosperitet kompanije, 26.10.2022.  
<https://poduzetnik.biz/produktivnost/zaposlenicima-su-najvazniji-meduljudski-odnosi-na-radnom-mjestu-svrha-i-osobna-uloga-te-prosperitet-kompanije/>  
(19.07.2023.)
11. Cultural Barriers to Effective Communication in Business, 20.05.2022.  
<https://www.simonandsimon.co.uk/blog/cultural-barriers-to-effective-communication-in-business> (17.09.2023)
12. The Five Components of Emotional Intelligence, 16.04.2021.  
<https://thinkpsych.com/blog/the-five-components-of-emotional-intelligence/>  
(10.09.2023.)
13. The Relationship Between Stress and Communication, 10.03.2021.  
<https://behavioralhealthsystems.com/the-relationship-between-stress-and-communication/> (21.09.2023.)
14. Wage differentials, <https://thismatter.com/economics/wage-differentials.htm>  
(23.09.2023.)
15. Je li posao dobro mjesto za prijateljstvo? <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/70479/Je-li-posao-dobro-mjesto-za-prijateljstvo/> (23.09.2023.)
16. Zašto ste još uvijek ovdje?, <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/70830/Zasto-ste-jos-uvijek-ovdje/32/> (23.09.2023.)
17. Je li stigao trenutak da si postavite pitanjetrebam li dati otkaz?, : <https://www.moj-posao.net/Vijest/82795/Je-li-stigao-trenutak-da-si-postavite-pitanje-Trebam-li-dati-otkaz/> (23.09.2023.)
18. Surbhi, S.: Difference Between Formal and Informal Communication, 19.11.2018.  
<https://keydifferences.com/difference-between-formal-and-informal-communication.html> (21.09.2023.)

19. Alon, I.: Global leadership success through emotional and cultural intelligence, veljača 2005.  
[https://www.researchgate.net/publication/223541460\\_Global\\_leadership\\_success\\_through\\_emotional\\_and\\_cultural\\_intelligences](https://www.researchgate.net/publication/223541460_Global_leadership_success_through_emotional_and_cultural_intelligences) (23.09.2023.)
20. Giacalone, R., A.: Impression Management and Cross-Cultural Adaption, listopad 1998.  
[https://www.researchgate.net/publication/240241449\\_Impression\\_Management\\_and\\_Cross-Cultural\\_Adaption](https://www.researchgate.net/publication/240241449_Impression_Management_and_Cross-Cultural_Adaption) (23.09.2023.)
21. Dragon Maritime, <https://www.dragonmaritime.net/> (20.09.2023.)
22. Hostić, D.: Poduzetnici, stres i prehrana <https://azp.hr/blog/poduzetnici-stres-i-prehrana/> (24.09.2023.)
23. Nacionalni indeks zadovoljstva zaposlenika, 04.01.2023.  
[https://www.tportal.hr/biznis/clanak/istrazivanje-pokazalo-da-su-radnici-u-zagrebu-najzadovoljniji-poslom-dok-je-najvise-nezadovoljnika-u-istocnoj-hrvatskoj-evo-sto-bi-mijenjali-foto-20230104?meta\\_refresh=1](https://www.tportal.hr/biznis/clanak/istrazivanje-pokazalo-da-su-radnici-u-zagrebu-najzadovoljniji-poslom-dok-je-najvise-nezadovoljnika-u-istocnoj-hrvatskoj-evo-sto-bi-mijenjali-foto-20230104?meta_refresh=1) (22.09.2023.)
24. Ban, J.: Hrvati nezadovoljni visinom plaće ali i svojim poslodavcima, 29.06.2023.  
<https://www.poslovni.hr/hrvatska/hrvati-nezadovoljni-visinom-place-ali-i-svojim-poslodavcima-4396194> (22.09.2023.)
25. Advantages of Verbal Communication, <https://www.rfwireless-world.com/Terminology/Advantages-and-Disadvantages-of-Verbal-Communication.html> (17.07.2023.)
26. Written Communication, <https://businessjargons.com/written-communication.html> (18.07.2023.)
27. Smith, T., Reece, J.: The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a service setting, 24.02.1998.  
<https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/146853/joom145.pdf> (26.09.2023.)
28. Emotional intelligence, <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/emotional-intelligence> (17.09.2023.)
29. 8 pokazatelja uspješnosti poslovanja, <https://synergia-consulting.hr/8-pokazatelja-uspjesnosti-poslovanja-novac-nije-primarni-pokazatelj-uspjesnosti-firme/> (26.09.2023.)
30. FINA, <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-79905898396> (26.9.2023.)

### 3) OSTALI IZVORI:

1. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 28.04.2023., Zagreb,  
<https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29244> (22.09.2023.)
2. Šimić, M.: Komunikacija i međuljudski odnosi u poduzeću, 2021.,  
<https://repository.pfri.uniri.hr/islandora/object/pfri%3A2479> (23.09.2023.)

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Struktura ispitanika s obzirom na spol.....	35
Grafikon 2. Struktura ispitanika prema stručnoj spremi .....	36
Grafikon 3. Ukupni radni staž .....	37
Grafikon 4. Staž u trenutnom poduzeću .....	37
Grafikon 5. Zadovoljstvo trenutnim poslom .....	38
Grafikon 6. Zadovoljstvo trenutnom plaćom .....	39
Grafikon 7. Utjecaj razlike u plaći na međuljudske odnose.....	40
Grafikon 8. Važnost komunikacije na radnom mjestu .....	41
Grafikon 9. Važnosti međuljudskih odnosa u poduzeću.....	42
Grafikon 10. Kvaliteta međuljudskih odnosa.....	43
Grafikon 11. Utjecaj prijateljstva na konfliktne situacije u poduzeću .....	44
Grafikon 12. Vjerojatnosti otkaza radi loših međuljudskih odnosa .....	45
Grafikon 13. Vjerojatnosti davanja otkaza u slučaju otkaza kolege .....	46
Grafikon 14. Odražavanje međuljudskih odnosa na efikasnost poduzeća .....	47
Grafikon 15. Vjerojatnost narušavanja međuljudskih odnosa kao rezultat vjerskih i kulturoloških razlika.....	48
Grafikon 16. Utjecaj stresa na poduzeće .....	49
Grafikon 17. Učestalost sukoba u poduzeću .....	50
Grafikon 18. Utjecaj sukoba na atmosferu i efikasnost u poduzeću .....	51

## POPIS SLIKA

Slika 1. Elementi procesa komunikacije .....	10
Slika 2. Prikaz jednostrukog lanca .....	15
Slika 3. Prikaz tračerskog lanca .....	15
Slika 4. Prikaz nasumičnog lanca.....	16
Slika 5. Prikaz grozdastog lanca .....	16
Slika 6. Pet komponenti emocionalne inteligencije .....	19
Slika 7. Prikaz Dragon Maritime podružnica .....	29
Slika 8. Kretanje ukupnih prihoda u razdoblju 2018.-2022. godine .....	30
Slika 9. Dobit u razdoblju 2018.-2022. godine .....	31
Slika 10. Usporedba s područjem djelatnosti .....	31
Slika 11. Koeficijent tekuće likvidnosti u razdoblju 2018.-2022. godine.....	32
Slika 12. Prosječna mjesečna neto plaća po zaposleniku u razdoblju 2018.-2022. godine.....	32

# PRILOG

## UPITNIK

Pozdrav,  
studentica sam Pomorskog fakulteta u Rijeci. Pišem diplomski rad na temu Komunikacija i međuljudski odnosi u poduzeću iz koje želimo saznati kako utjecaj dobre komunikacije i međuljudskih odnosa u poduzeću može utjecati na efikasnost cijelog poduzeća. Pripremila sam anketu koja se sastoji od 24 pitanja pa Vas ljubazno molim da odvojite par minuta svog dragocjenog vremena. Anketa je namijenjena isključivo u akademske svrhe.  
Unaprijed Vam se zahvaljujem.  
Tajana.

UPITNIK	
Spol	a) Muško b) Žensko
Godine	a) 18-29 b) 30-49 c) 50-59 d) 60+
Stručna sprema	a) Bez osnovne škole b) Osnovna škola c) Srednja škola, gimnazija ili stručna škola d) Viša škola i fakultet
Koliki je Vaš ukupni radni staž?	a) 0-5 godina b) 5-10 godina c) 10-15 godina d) 15-20 godina e) >20 godina
Koliki je Vaš radni staž u trenutnom poduzeću?	a) 0-5 godina b) 5-10 godina c) 10-15 godina d) 15-20 godina
Jeste li zadovoljni na vlastitom poslu?	a) Da b) Ne c) Niti sam zadovoljan, niti nezadovoljan
Ocijenite u kojoj mjeri ste zadovoljni trenutnom plaćom. Pri čemu 1 znači da ste u potpunosti nezadovoljni, a 5 da ste u potpunosti zadovoljni.	a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5
Smatrate li da razlika u plaći ima negativan utjecaj na međuljudske odnose?	a) Da b) Ne c) Niti smatram, niti ne smatram
Stižu li bitne informacije do Vas pravovremeno?	a) Da b) Ne c) Ponekada stižu, ponekada ne stižu
Koliko Vam je važna komunikacija na radnom mjestu? Ocijenite važnost komunikacije pri čemu 1 znači da Vam nije od nikakve važnosti, a 5 da Vam je od iznimne važnosti.	a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5



Koliko su Vam međuljudski odnosi u poduzeću bitni? Ocijenite važnost međuljudskih odnosa pri čemu 1 znači da su Vam nisu od nikakve važnosti, a 5 da su Vam od iznimne važnosti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) 1</li> <li>b) 2</li> <li>c) 3</li> <li>d) 4</li> <li>e) 5</li> </ul>
Smatrate li da Vam prijateljstvo izvan radnog mjesta može naštetiti u konfliktnim situacijama u poduzeću?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Smatram</li> <li>b) Ne smatram</li> <li>c) Niti smatram, niti ne smatram</li> </ul>
Ocijenite kvalitetu međuljudskih odnosa u Vašem poduzeću pri čemu 1 znači da ste u potpunosti nezadovoljni, a 5 da ste u potpunosti zadovoljni.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) 1</li> <li>b) 2</li> <li>c) 3</li> <li>d) 4</li> <li>e) 5</li> </ul>
Smatrate li da je bolje da se međuljudski problemi rješavaju interno ili pomoću osobe koja Vam je nadređena?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Interno</li> <li>b) Uz pomoć nadređenog</li> <li>c) Svejedno mi je</li> </ul>
Koja je vjerojatnost da biste radi loših međuljudskih odnosa u poduzeću dali otkaz?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Velika vjerojatnost</li> <li>b) Mala vjerojatnost</li> <li>c) Ne postoji vjerojatnost</li> </ul>
Koja je vjerojatnost da bi otkaz Vašeg kolege s kojim ste u dobrim odnosima i Vas potaknuo na otkaz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Velika vjerojatnost</li> <li>b) Mala vjerojatnost</li> <li>c) Ne postoji vjerojatnost</li> </ul>
Slažete li se da je efikasnost poduzeća uvjetovana dobrim međuljudskim vještinama pri čemu 1 znači da se u potpunosti ne slažete, a 5 da se u potpunosti slažete.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) 1</li> <li>b) 2</li> <li>c) 3</li> <li>d) 4</li> <li>e) 5</li> </ul>
Koja je vjerojatnost da bi vjerske i kulturološke razlike u poduzeću narušile međuljudske odnose u poduzeću?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Velika vjerojatnost</li> <li>b) Mala vjerojatnost</li> <li>c) Ne postoji vjerojatnost</li> </ul>
Smatrate li da unošenje stresa u poduzeće ostavlja pozitivan ili negativan utjecaj na poduzeće?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Pozitivan</li> <li>b) Negativan</li> <li>c) Niti pozitivan, niti negativan</li> </ul>
Suosjećate li s kolegom/kolegicom s kojim inače nemate dobar odnos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Da</li> <li>b) Ne</li> <li>c) Niti suosjećam, niti ne suosjećam</li> </ul>
Koja je vjerojatnost da biste pomogli kolegi/kolegici u nevolji s kojim inače nemate dobar odnos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Velika vjerojatnost</li> <li>b) Mala vjerojatnost</li> <li>c) Ne postoji vjerojatnost</li> </ul>
Koliko često dolazi do sukoba unutar Vašeg poduzeća?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Često</li> <li>b) Rijetko</li> <li>c) Vrlo rijetko</li> <li>d) Ne dolazi do sukoba</li> </ul>
Ocijenite utječe li sukob u poduzeću pozitivno ili negativno na atmosferu i efikasnost u poduzeću pri čemu 1 znači da negativno utječe, a 5 da pozitivno utječe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) 1</li> <li>b) 2</li> <li>c) 3</li> <li>d) 4</li> <li>e) 5</li> </ul>
U kratko opišite kako biste Vi unaprijedili komunikaciju i međuljudske odnose u Vašem poduzeću te što smatrate najvećim nedostatkom u komunikaciji i međuljudskim odnosima u Vašem poduzeću.	