

# Komunikacija kao temelj međuljudskih odnosa u poslovnim organizacijama

---

**Mrvoljak, Jasmina**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zapprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zapprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:210825>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-13**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zapprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Zaprešić**  
**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Komunikacijski menadžment**

**JASMINA MRVOLJAK**

**KOMUNIKACIJA KAO TEMELJ MEĐULJUDSKIH ODNOSA**  
**U POSLOVNIM ORGANIZACIJAMA**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**Zagreb, 2020. godina**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Zaprešić**  
**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Komunikacijski menadžment**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**KOMUNIKACIJA KAO TEMELJ MEĐULJUDSKIH ODNOSA**  
**U POSLOVNIM ORGANIZACIJAMA**

**Mentorica:**

**dr.sc. Ana Skledar Čorluka pred.**

**Studentica:**

**Jasmina Mrvoljak**

**Naziv kolegija:**

**MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA**

**JMBAG studenta:**

**0325001538**

*„Riječ izašlu iz usta nije lako zaustaviti kao ni kamen pušten iz ruke.“*

*Euripid*

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	I
<b>ABSTRACT</b> .....	II
<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. LJUDI- POTENCIJALI SVAKE ORGANIZACIJE</b> .....	2
2.1. Pojam menadžmenta ljudskih potencijala .....	3
2.2. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala.....	5
<b>3. KOMUNIKACIJA</b> .....	6
3.1 Pojam i vrste komunikacije .....	6
3.2 Komunikacijski kanal .....	7
3.3 Razumijevanje komunikacije .....	8
3.4 Poteškoće u komunikaciji.....	9
<b>4. MEĐULJUDSKI ODNOSI</b> .....	11
4.1 Pozitivni međuljudski odnosi u poslovnim organizacijama i njegove prednosti .....	11
4.2 Stres kao posljedica loše komunikacije i međuljudskih odnosa.....	12
<b>5. KOMUNIKACIJA- TEMELJ MEĐULJUDSKIH ODNOSA</b> .....	14
5.1 Tipovi ponašanja (osobnosti).....	15
5.2 Prilagodba komunikacije s obzirom na profile osobnosti .....	17
<b>6. METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA</b> .....	21
6.1 Definiranje hipoteza provedenog istraživanja .....	21
6.2 Uzorak istraživanja .....	24
6.3 Rezultati istraživanja .....	25
6.4 Empirijsko istraživanje o važnosti komunikacije u poslovnim organizacijama i njezinog utjecaja na međuljudske odnose .....	36
<b>7. ZAKLJUČAK</b> .....	38

**IZJAVA**

**POPIS LITERATURE**

**POPIS SLIKA**

**POPIS TABLICA**

**POPIS GRAFIKONA**

**PRILOZI**

## SAŽETAK

Komunikacija je sastavni dio svakog procesa unutar poslovnih organizacija. Ljudi kao glavni potencijali svake organizacije zaslužni su za uspješnost komunikacije, bez toga, nemoguće je zamisliti bilo koji aspekt uspješnog poslovanja. Kvalitetnom komunikacijom razvijamo dobre međuljudske odnose koji utječu na radnu atmosferu svake organizacije, uz to, i na samu motiviranost i zadovoljstvo svakog zaposlenika. Temeljni istraživački problem ovog rada je utvrđivanje važnosti komunikacije kao temelja međuljudskih odnosa u poslovnim organizacijama, stoga je cilj uz pomoć provedene ankete na uzorku od 80 ispitanika pronaći načine kako najlakše i najefektivnije preurediti, odnosno redizajnirati način i protok komunikacije unutar poslovnih organizacija, a sve u cilju stvaranja dobrih međuljudskih odnosa. U radu su definirani pojmovi komunikacije i međuljudskih odnosa, a navedeni su načini prilagodbe komunikacije s obzirom na profile osobnosti kao potencijalni modeli prema kojima se može lakše redizajnirati načini komunikacije unutar organizacija. Anketa koja je provedena kao primarni izvor podataka empirijskog istraživanja potvrđuje da 50% zaposlenika smatra da je komunikacija temelj međuljudskih odnosa, dok 95% ispitanika izrazito cijeni dobre međuljudske odnose unutar svojih organizacija. U radu se nalazi predložak za redizajniranje sustava komunikacije unutar poslovnih organizacija ispitanika. Rad doprinosi boljem razumijevanju problematike koliko komunikacija zapravo utječe na međuljudske odnose, s ciljem zadržavanja zaposlenika unutar poslovnih organizacija u kojima djeluju.

**Ključne riječi:** komunikacija, međuljudski odnosi, tipovi ponašanja, redizajniranje.

## **ABSTRACT**

Communication is a part of every process inside of business organizations. People as the main potential are credited for good performance in communication, without it, it is impossible to imagine any kind of aspect of successfully business. With good communication, we are developing good interpersonal relations, which are effecting to the working atmosphere of every organization, and beside that, on motivation and satisfaction of every employee. Foundation of research problem in this paper is defining importance of communication as a foundation for interpersonal relations in business organizations. As a part of the research, the survey was conducted on 80 respondents. The main objective of the survey was to find the easiest and most effective way to redesign communication flow inside of business organizations for the purpose of achieving quality interpersonal relations. Additionally, for the same purpose, there are defined terms such as communication and interpersonal relations, specific way of communication based on types of personality, as a potential model for redesign the way of communication. The primary source of data for empirical research was collected by conducting the survey. The research confirmed that 50% of respondents believe that communication is a foundation of good interpersonal relations. On the other side, 95% of respondents distinctly appreciate good interpersonal relations inside of their business organization. This paper contributes to better understanding of problematic of how really communication effect to interpersonal relations, and all of that for one specific goal, to keep employees inside of organizations that are working in.

Key words: communication, interpersonal relations, types of personality, redesign



## 1. UVOD

Komunikacija je osnova svega. Većina ljudskih potreba, od onih temeljnih do onih koje nas čine socijaliziranim i obrazovanim, sve u korijenu potiču od komunikacije. Bilo da provodimo vrijeme s našim obiteljima, ili sami, radimo ili putujemo, uvijek komuniciramo. Uz pomoć komunikacije, definiramo sebe i ljude oko nas, stvaramo međusobne odnose, povezanost ili suprotno od toga, ali rezultat komunikacije je svakako nešto što nazivamo međuljudskim odnosima. Kako bismo uspostavili međuljudske odnose, prije svega moramo znati na koji način komunicirati. Često u razgovoru s nekim možemo čuti: „Ne razumiješ što želim reći“ ili, Ne znam kako bih s njim razgovarao/la“ i mnogo sličnih rečenica, što dokazuje da ponekad zaista nismo sigurni kako s određenim osobama razgovarati i kako odabrati najbolji pristup kako bi komunikacija bila uspješna i rezultirala dobrim odnosima.

Problem koji se istražuje u diplomskom radu jest pitanje zadovoljstva komunikacijom i međuljudskih odnosa unutar poslovnih organizacija. Glavni cilj je analizirati značaj i utjecaj komunikacije kao temelja međuljudskih odnosa u poslovnim organizacijama te postaviti hipoteze uz pomoć kojih će se utvrditi eventualne poteškoće na razini komunikacije i međuljudskih odnosa djelatnika. Kako bi glavni cilj bio ostvaren, autorica je definirala pojam komunikacije i međuljudskih odnosa te koji su tipovi ponašanja (osobnosti) i kako prilagoditi komunikaciju s obzirom na njih. Rad također sadrži pregled literature u kojoj se definiraju komunikacijski kanali, razumijevanje te poteškoće u komunikaciji. Uz to, definiraju se pozitivni međuljudski odnosi, te koje su posljedice negativnih. Uz navedeno, prikazani su rezultati ankete koja je provedena putem platforme „Google Obrasci“. Uz analizu dobivenih podataka, analizirane su postavljene hipoteze, koje su uspoređivane s ranije dokazanim tvrdnjama unutar knjiga i stručnih te diplomskih radova. Cilj provođenja ankete je analiziranje značaja i utjecaja komunikacije kao temelja međuljudskih odnosa u poslovnim organizacijama, a postavljenim hipotezama, utvrđivanje eventualnih poteškoća na razini komunikacije i međuljudskih odnosa djelatnika koji su anketirani.

## 2. LJUDI- POTENCIJALI SVAKE ORGANIZACIJE

Svaki čovjek je dio neke organizacije. Živimo, radimo, djelujemo, stvaramo unutar organizacija i one su dio nas u svakodnevnom životu. Ljudska se rasa razvila zbog svoje sposobnosti da organizira; organiziramo se u obitelji, plemena, klanove, etničke grupe, religije, struke, nacije, itd. (Rouse, 2002.) Navedeni primjeri organizacija dio su naših svakodnevnih života i u svakoj od tih organizacija imamo određena pravila, koja nam pomažu u njihovom funkcioniranju. Prema Sikavici (Sikavica, 2008.), teško bi bilo zamisliti bilo koju svakodnevnu rutinu bez da smo uključeni u neku organizaciju, bez nje bi sve bilo neorganizirano, bez reda i ne bismo mogli živjeti u takvoj neorganiziranoj okolini. Jedna od definicija organizacije prema Vukoviću (Vuković, 2008.) glasi: „Organizacija je definirana na temelju svoje svrhe, organizacija radi učinkovito samo ako je usmjerena na svoju svrhu, ona ne smije biti samoj sebi svrha, nego sredstvo za stvaranje nečega“. Jones (Jones, 2006.) organizaciju definira kao „Grupe ljudi koji zajedno rade i koordiniraju aktivnosti kako bi postigli razne ciljeve ili željene buduće ishode“.

Kada tumačimo poslovne organizacije, uz njih najčešće povezujemo pojam ljudi kao jednog od glavnih čimbenika svake poslovne organizacije. Ljudski će potencijali, odnosno resursi, znanjem i vještinama svojoj organizaciji osigurati najvažniju konkurentsku prednost. Svi resursi, poput strojeva, sirovina i kapitala, te ciljevi poput proizvodnosti i zadovoljavanja potreba potrošača, proizlaze od ljudi i na temelju njihova djelovanja (Marušić, 2006., str. 93.). Ljudski resursi odnose se na fizičku i intelektualnu snagu, vještine i kompetencije koje zaposlenici već posjeduju, a koje organizacija koristi za postizanje organizacijskih ciljeva, dok ljudski potencijali označavaju potencijal koji zaposlenici imaju, a koji organizacija mora prepoznati i razviti u svrhu povećanja konkurentnosti organizacije (Obradović, 2015.) Čupurdija u svom tumačenju navodi kako je organizacija radna cjelina jednog broja ljudi ili žena ili njihovih skupina, koja je uspostavljena radi zajedničkog i koordiniranog ostvarivanja zadanih ciljeva ili zadataka. (Čupurdija, 2019., str. 122.)

Možemo zaključiti da su ljudski potencijali dio svake organizacije, a efikasnost i uspješnost neke organizacije ovisi upravo o ljudima i njihovom odnošenju prema organizaciji u kojoj djeluju.

## 2.1. Pojam menadžmenta ljudskih potencijala

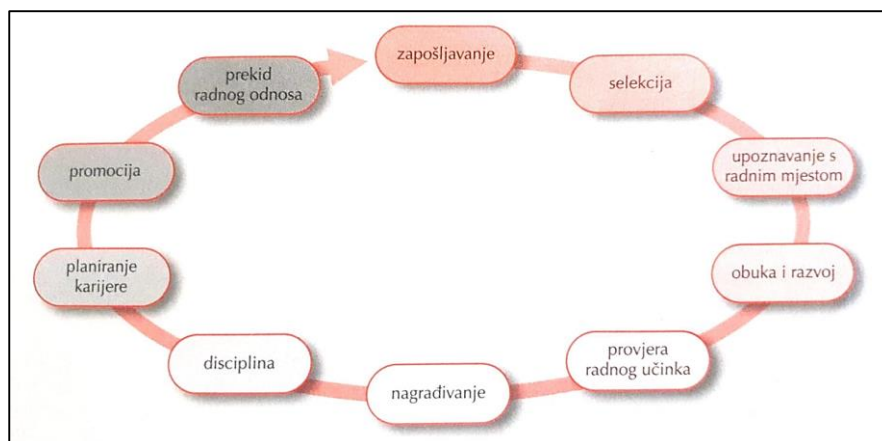
Ljudi se danas smatraju jednim od najvrjednijih resursa svake organizacije. Pojam menadžmenta ljudskih resursa definiran je od strane mnogih suvremenih autora, što nije iznenađujuće, jer kada tumačimo organizacije, ljudi su kao što smo već naveli, ključni dio postojanja svake od njih. Menadžment ljudskih potencijala možemo definirati kao strategije, poslove i aktivnosti koje se kreiraju i bave zaposlenima u organizaciji, njihovom učinkovitosti, proizvodnosti, motivaciji i stavovima (Obradović, 2015.). Bahtijarević- Šiber (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 3.) ljudske potencijale definira kroz nekoliko smjerova, kao:

- znanstvenu disciplinu, u kojoj je područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenoga na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama,
- menadžersku funkciju i zadaću, kojoj je cilj osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih obrazovati i razvijati tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva,
- poslovnu funkciju, u kojoj se iz ukupne zadaće organizacije deriviraju i objedinjuju poslovi i zadaće vezani uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih,
- specifičnu filozofiju menadžmenta, odnosno pristup menadžmentu koji ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal, te ključnu strategiju i konkurentsku prednost.

Prema Obradoviću (Obradović, 2015.), odjel menadžmenta ljudskih potencijala bi u strateškom pomišljanju trebao biti u potpunosti ravnopravan s drugim odjelima, poput proizvodnje, prodaje, ili istraživanja i razvoja. Takav status menadžmenta ljudskih potencijala potiče iz logične činjenice da se uspješno provođenje bilo koje strategije temelji na stručnim, motiviranim i zadovoljnim zaposlenicima.

Iz navedenih definicija možemo zaključiti kako menadžment ljudskih potencijala možemo definirati kroz različite funkcije, ono što je važno napomenuti jest činjenica da je ovaj smjer menadžmenta jednako važan i za pojedinca u organizaciji kao i za samu organizaciju. Utjecaj menadžmenta ljudskih potencijala na svakodnevni život zaposlenika u organizaciji pa i izvan nje, značajan je od trenutka prvog kontakta s organizacijom, sve do eventualnog napuštanja organizacije (Obradović, 2015.). Slika 2.1. prikazuje životni ciklus zaposlenika unutar organizacije.

**Slika 2.1** Životni ciklus zaposlenika



Izvor: Obradović V., Samardžija J., Jandrić J., (2015.), *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Zagreb, Plejada, knjiga str. 15.

Iz prikazane slike možemo vidjeti važnost menadžmenta ljudskih resursa za zaposlenike. Od trenutka kada zaposlenik stupi u određenu organizaciju, prolazi kroz različite faze unutar kojih se upoznaje s svojim radnim mjestom, obučava i razvija, temeljem stečenog znanja i vještina naposljetku bude nagrađen od strane organizacije, što svakako motivira zaposlenika za daljnje procese. Kroz ostatak ciklusa pojavljuju se stavke kao što su planiranje karijere, promocija, a naposljetku imamo prekid radnog odnosa unutar jedne organizacije, te ponovno pokretanje ciklusa unutar neke druge.

Možemo zaključiti kako je menadžment ljudskih potencijala jedan od najvažnijih odjela za svaku organizaciju, kako navodi Obradović, menadžment ljudskih potencijala zaposlenicima pruža podršku tijekom cijelog radnog vijeka u organizaciji te čini sponu između organizacije i njezinih zaposlenika i osigurava zdravu komunikaciju između zaposlenika i organizacije (Obradović, 2015., str. 15.).

## 2.2. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala

Menadžment ljudskih potencijala ima brojne funkcije, radi se o stručnoj djelatnosti koja zahtjeva određena znanja i metode za obavljanje različitih zadataka, i općenito za stvaranje stručnih podloga za kvalitetno odlučivanje u tom smjeru menadžmenta. Jones i George funkcije menadžmenta podijelili su u tri osnovne grupe (Jones, 2006.):

- Odnos menadžmenta ljudskih potencijala i organizacije, u kojem kao ključne stavke navode strateški menadžment ljudskih potencijala, planiranje ljudskih potencijala te rukovođenje promjenama u organizacijskoj strukturi i kulturi. Prva se grupa odnosi na suradnju drugim dijelovima organizacije u svrhu kreiranja ciljeva i poslovne strategije organizacije te predviđanje i planiranje budućih zahtjeva i aktivnosti organizacije vezanih uz ljudske potencijale.
- Odnos menadžmenta ljudskih potencijala i zaposlenika, u kojem autori navode pribavljanje, selekciju, obuku i razvoj zaposlenika, sustav kompenzacija, pravne poslove povezane s ljudskim potencijalima, baze podataka zaposlenika, pravila ponašanja i disciplini zaposlenika, zaštita na radu te briga o zdravlju zaposlenika. Ova grupa je uglavnom usmjerena na odnos sa zaposlenicima tijekom njihovog životnog ciklusa u određenoj organizaciji.
- Medijacija u odnosu organizacije i zaposlenika, grupa u kojoj se kao glavne stavke navode osiguravanje zdravog odnosa organizacije i zaposlenika, sustav nagrađivanja zaposlenika, motivacija, praćenje radne uspješnosti, suradnja na izradi i održavanju sustava napredovanja, pomoć pri premještanju zaposlenika te provedba promjena u organizaciji. Pod trećom grupom važno je istaknuti kako se ona najviše odnosi na kreiranje zdravog odnosa u organizaciji, stavlja se naglasak na brigu o motivaciji zaposlenika, njihovu produktivnost te pripreme za promjene unutar organizacije.

Navedene funkcije provode se u svim organizacijama, odnosno poduzećima, neovisno o njihovoj veličini. Kada govorimo o malim ili srednjim poduzećima, vlasnik, odnosno direktor najviše je zadužen za provođenje i kontrolu navedenih funkcija, dok je u velikim poduzećima zadužen odjel ljudskih resursa unutar kojeg su specijalizirane osobe zadužene za kontrolu određenih segmenata, kako bi se što efikasnije provodile i kontrolirale određene funkcije.

### 3. KOMUNIKACIJA

Komunikacija je jedan od najvažnijih segmenata unutar života svakog živog bića. Sve naše potrebe, osjećanja, mišljenja, sve izražavamo putem komunikacije. Bez nje, teško bi bilo zamisliti život kao takav i njegovo funkcioniranje. Zbog komunikacije spoznajemo sebe, definiramo se unutar svojeg okruženja, učimo, prenosimo znanja. Ne komuniciramo samo verbalno, komunikacija doseže do granica gdje možemo s nekim komunicirati samo pokretima i gestama, odnosno neverbalno. Ne čudi da sva dominantna i ekonomski razvijena društva 21. stoljeća gotovo fanatično inzistiraju na razvijanju komunikacijskih vještina vlastitih građana, u takvim se društvima do neslućenih razmjera, kakve još prije četrdesetak godina nije bilo moguće ni zamisliti, razvila znanost pod nazivom komunikologija, dakle znanost o zakonitostima ljudske komunikacije i njenim primjenama u svim područjima života (Leinert-Novosel, 2012., str. 20.).

#### 3.1 Pojam i vrste komunikacije

Riječ „komunikacija“, zajednička mnogim jezicima, izvedena je od latinskoga pridjeva *communis* u značenju „javni“, koji dijele mnogi. Prvu definiciju komunikacije dao je C.H. Kooley 1909. godine. Pod tim pojmom podrazumijeva mehanizam pomoću kojeg ljudski odnosi egzistiraju i razvijaju se, a čine ga svi simboli sa sredstvima njihova prenošenja u prostoru i njihova očuvanja u vremenu (Kraljević, 2014., str. 17.). Kraljević također definira komunikaciju kao „složen proces prijenosa informacija, ideja i osjećaja, verbalnim i neverbalnim sredstvima između dviju ili više osoba i koji je prilagođen određenoj društvenoj situaciji“. Fox s druge strane tumači kako je komunikacija govor i šutnja, djelo i potpuna pasivnost (Fox, 2006., str. 14.). Leinert- Novosel (Leinert-Novosel, 2012., str. 15.) komunikaciju definira kao „dva moguća značenja“. Prvo značenje je ono koje kaže da je „komunikacija prenošenje poruka (što se smatra polazištem teorije informacija i komunikacija)“, za razliku od onog drugog, polazišta komunikologije, koje kaže da je riječ o „ utjecaju sugovornika ili samoga sebe, pri čemu je važan sadržaj komunikacije i njeni učinci u postizanju životnih ciljeva“. Iz svega navedenog možemo zaključiti kako se osnova komunikacije temelji na prenošenju informacija od jedne do druge osobe, različitim komunikacijskih kanalima, sve u namjeri da poruka pošiljatelja bude razumljiva primatelju poruke. Komunicirati možemo na više načina, što ćemo kasnije detaljnije pojasniti.

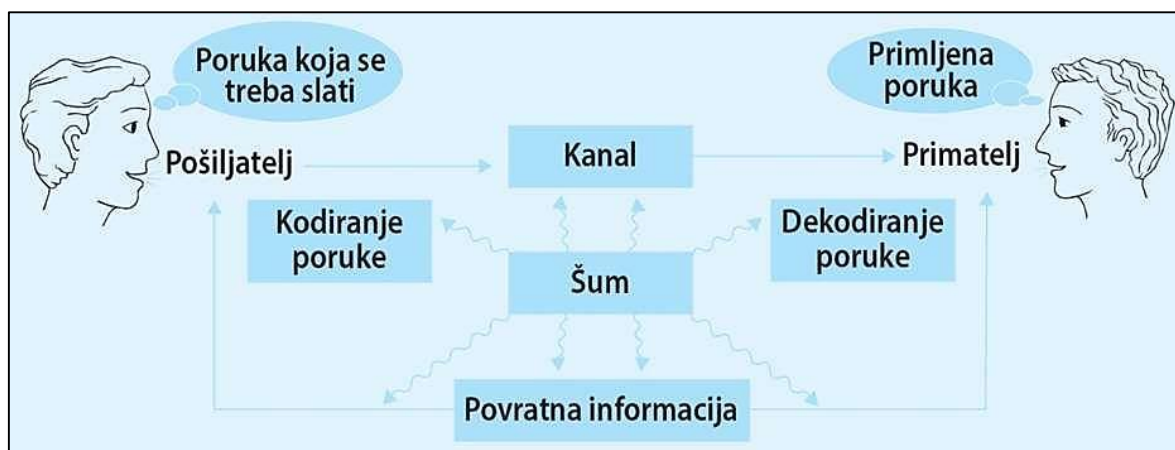
### 3.2 Komunikacijski kanal

Ranije u cjelini definirali smo kako je za uspješnu komunikaciju potrebno dvije ili više osoba, u čemu je ključno da poruka pošiljalca poruke bude dostavljena i razumljiva primatelju. Komunikacija je također vještina, koju je potrebno vježbati i usavršavati, naročito kada govorimo o komunikaciji unutar neke organizacije. Kada govorimo o učinkovitoj komunikaciji, Kraljević (Kraljević, 2014.) definira kako sudionici participiraju u dvosmjernom procesu koji ima nekoliko osnovnih činitelja:

- dvije osobe: pošiljalca i primatelja poruke
- dva procesa: kodiranje i dekodiranje
- poruku, komunikacijski kanal i povratnu informaciju (reakciju)

„Komunikacijski kanal (medij) put je kojim poruka dolazi do primatelja (osoba, telefon, pismo, e-pošta, te različiti masovni mediji), dakle komunikacijski kanal prenosi poruku od izvora do primatelja“ (Kraljević, 2014.).

**Slika 3.1** Osnovni činitelji komunikacijskog procesa



Izvor: Google slike, *Komunikacijski kanal*, preuzeto s <https://docplayer.rs/docs-images/106/173810109/images/65-0.jpg>, (25.09.2020.)

Slika 3.1 prikazuje proces putovanja informacije kroz komunikacijski kanal od pošiljalca do primatelja. Možemo zaključiti da proces komunikacije čini pet temeljnih elemenata, a to su komunikator, poruka kao sredstvo komunikacije, primatelj poruke i povratna komunikacija (*feedback*), jednostavnim riječima: tko kaže, što, na koji način, kome i s kakvim učinkom? (Miljković, 2002., str. 12.).

Kada definiramo poslovnu komunikaciju, potrebno je imati određene preduvjete, odnosno ispunjene komponente u procesu komuniciranja kako bi ista bila uspješna. Prema Miljkoviću (Miljković, 2002., str. 12.), u poslovnoj komunikaciji sudionici moraju:

- poznavati jezik: njegove verbalne i neverbalne elemente te jezične uzorke prikladne za određenu komunikacijsku situaciju,
- imati interakcijske vještine, tj. poznavati obilježja različitih komunikacijskih situacija i biti u stanju odabrati prikladan oblik interakcije, protokol, za konkretnu situaciju,
- imati kulturno znanje: poznavati bitna obilježja društvene strukture u kojoj komuniciraju, sustav njezinih vrijednosti i stavova.

### 3.3 Razumijevanje komunikacije

Komunikacija i komuniciranje općenito je osobit proces. Način na koji će se definirati prikladna komunikacija uvelike ovisi o okruženju u kojem se nalazimo u određenom trenutku. Osim što za uspješnu komunikaciju moramo poznavati jezik koji je zajednički govorniku i sugovorniku, bitno je poznavanje određenih sustava znakova, žargona, pojedinih jezičnih formulacija i slično, no vratimo se na ono što predstavlja temelj same komunikacije, a to je jezik. Kraljević (Kraljević, 2014.) ističe kako jezik predstavlja temeljni simbolički sustav čiji verbalni znakovi označuju stvari, pojmove i situacije. Readron (Readron, 1998.) ističe kako značenja zapravo nisu u riječima, već u ljudima koji ih upotrebljavaju i interpretiraju.

U procesu komuniciranja jezik može imati nekoliko značenja (Kraljević, 2014., str. 27.):

- Denotativno značenje: predstavlja eksplicitnu identifikaciju stvari za razliku od dodatnih, parcijalnih ili asocijativnih značenja. Upućuje na deskriptivno, osnovno i izravno značenje riječi ili izraza, zajedničko većini ljudi neke kulturne sredine. Kada bi ljudi koristili samo ovo značenje u svakodnevnom komuniciranju, savršeno bi se razumjeli, ali bi s druge strane mogućnost osobne izražajnosti bila ograničena, čak i ne bi postojala, a sama konverzacija ne bi bila zanimljiva.



- Konotativno značenje: odnosi se na osobno shvaćena značenja koja zbog asocijativnosti nije lako otkriti i koja ne moraju biti zajednička većem broju ljudi. Primjer koji autor navodi u djelu je riječ „otac“ koja se može interpretirati na različite načine, roditelj, uzor, tvorac, svetost, što je zapravo ovisno o kulturnoj sredini, situaciji ili prigodi.
- Funkcija oznake: obilježava određeni objekt u području praktične uporabe izvan isključivo simboličkog označavanja, drugačije rečeno, kada se riječi stave u određeni red, možemo utvrditi da postoji strukturalno značenje, odnosno kroz određeni red riječi možemo jasno komunicirati.
- Kontekstno značenje: ono značenje koje riječ dobiva na temelju konteksta rečenice, premda točno značenje te riječi ne postoji u našem percepcijskom polju. Komunikacija se odvija pod utjecajem određenog okruženja i okvira kao što su prostorni okviri (radno mjesto, grad), vremenski okvir (dan u tjednu, sat), i odnosni okvir (spolne uloge, poznate ili nepoznate osobe, suradnici, obitelj...)

### 3.4 Poteškoće u komunikaciji

Poruke koju pošiljatelj uputi prema primatelju poruke može naići na poteškoću, odnosno na zapreku u komunikacijskom kanalu. Između reakcije primatelja i povratne informacije može se dogoditi „šum“ čiji će utjecaj omesti ispravno shvaćanje poruke. Rouse (Rouse, 2002.) definira zapreku u komunikaciji kao „sve što sprječava da poruka bude primljena i shvaćena, ona je zapravo sinonim za šum u komunikaciji“, dok Miljković (Miljković, 2002.) prepreke razdvaja u tri točke, „poruke koje nikada ne stignu tamo kamo su poslone ili stignu u dijelovima, zbog šumova ili prekida“, druga točka su „poruke koje budu izmijenjene od same osobe koja je šalje ili osobe koja ju prenosi“, i „poruke koje budu izmijenjene od strane onoga tko poruku prima“. Razlikujemo i tehnološki šum, odnosno problem, koji uglavnom ne zaustavlja komunikaciju iako ju privremeno može blokirati, to može biti neki tehnički kvar sredstva za komuniciranje (primjerice telefona), nedostatak neke druge prigodne opreme ili na primjer, pogrešan telefonski broj.

Za razliku od prepreka koje su tehnološkog podrijetla, a vrlo su primjetne i uočljive, ljudske zapreke su često puta slabije primjetne, ali mnogo važnije. U ovom poglavlju analizirat ćemo tri zapreke koje su definirane prema Rousu (Rouse, 2002., str. 51.), a to su:

- Sociokulturne zapreke: kultura u komunikaciji ima iznimnu važnost, ona je jezik kojim se koristimo, hrana koju jedemo i način na koju ju jedemo, odjeća koju oblačimo, u što vjerujemo, sve su to snažne kulturološke značajke. Kultura na nacionalnoj, etničkoj, regionalnoj pa čak i organizacijskoj razini može predstavljati zapreku u komunikaciji upravo zbog toga jer određuje skupine. U pojedinim skupinama imamo određene društvene norme, koje nam pomažu kako definirati komunikaciju u nekoj skupini i na kraju krajeva kako se u takvim okruženjima ponašati. Društvene norme u komunikacijskom smislu nisu važne samo zato što omogućavaju bolju komunikaciju, već zato što te iste norme i obilježja mogu biti i zapreke. Autor navodi nekoliko sociokulturnih elemenata koji mogu postati zapreke, kao što su grupno mišljenje, sukob vrijednosti i uvjerenje, stereotipi i etnocentrizam te jezik i žargon.
- Psihološke zapreke: odnose se na pojedinca i njegovo mentalno i emotivno stanje. Kao ključne psihološke zapreke autor ističe nekoliko stavki. Filtriranje, koje nastaje kada pojedinac ne može obraditi veću količinu informacija u određenom trenutku, stoga ih selektira i obrađuje samo one informacije koje smatra najrelevantnijima. Percepcije; posjedujemo percepcije stvarnosti kojima vjerujemo i ponašamo se prema uvjerenjima koje istovremeno utječu na naše ponašanje. Manjkava memorija i loše slušanje, koji su međusobno povezani. Nekvalitetno slušanje osobe koja nam prenosi neku informaciju može rezultirati nememoriranjem iste. Uz tehniku aktivnog slušanja i razumijevanja poruke koja je poslana, potrebno je razviti vještinu pamćenja informacija koje su nam prenesene, a uz to, potrebno je biti usredotočen na informaciju koju želimo zapamtiti.
- Emotivno upletanje: u komunikacijskom procesu emocije mogu predstavljati zapreke u slanju i primanju poruka. Kada je osoba ljuta, žalosna ili uplašena, njezine komunikacijske sposobnosti mogu biti oslabljene. Potrebno je dozirati emocije prilikom slanja određene poruke osobi ili nekoj određenoj publici. Zbog naših osjećaja poruka može biti shvaćena ozbiljno ili s druge strane neozbiljno, možemo reći ono što možda ne mislimo ili odbiti razgovarati o temama koje bismo trebali izreći, stoga je ravnoteža emocija u komunikaciji zaista bitna.

## 4. MEĐULJUDSKI ODNOSI

Termin međuljudskih odnosa prema enciklopediji definiramo kao svakodnevne odnose i probleme ljudskoga društva u kojima uz situacije slaganja među ljudima postoji i neslaganje te sukobljavanje pojedinaca i društvenih skupina<sup>1</sup>. Povežemo li pojam komunikacije i međuljudskih odnosa, svakako možemo reći da je komunikacija osnova i uvjet uspjeha svih međuljudskih privatnih i poslovnih odnosa (Fox, 2006., str. 13.). Definiranjem pojedinih podjela, međuljudske odnose možemo razdvojiti na one koji se vežu uz osobnu okolinu svakog pojedinca i one odnose koji se razvijaju u njegovoj poslovnoj okolini<sup>2</sup>.

### 4.1 Pozitivni međuljudski odnosi u poslovnim organizacijama i njegove prednosti

Pozitivne međuljudske odnose u poslovnim organizacijama definira puno čimbenika. U ovoj cjelini analizirat će se nekoliko najvažnijih, a to su svakako razumijevanje osoba (ljudi) s kojima imate poslovni odnos i težnja ka tome da prvo razumijemo druge, a tek onda da i sami budemo shvaćeni, te korištenje pozitivne komunikacije. Dobro razumijevanje drugih ljudi pomaže nam pri prilagodbi ponašanja u cilju pronalaženja zajedničkih interesa i stvaranja povezanosti. Razumijevanje posebnosti svake osobe može se postići na način da se podigne svijest o ljudima i njihovom različitom ponašanju. Svaki od tih načina ponašanja ima svoja izdvojena, predvidljiva i primjetna obilježja.<sup>3</sup>

Također, na portalu Moj posao ističu kako je osnovna ljudska potreba - potreba za razumijevanjem, dok je slušanje važnije od govora kada s nekim želite razgovarati. Stvarna empatija pri slušanju znači da smo odlučni razumjeti ono što nam govori, a ne samo čuti riječi. Drugim riječima, razumijemo rečeno i možemo dati povratnu informaciju osobi s kojom razgovaramo. Na ovaj način dobivamo razumijevanje rečenoga i možemo pružiti sugovorniku osjećaj da je shvaćen. Kada se pojavi osjećaj da druga osoba shvaća o čemu pričamo, sasvim sigurno ćemo se pozitivnije odnositi prema sugovorniku što će pozitivno doprinijeti budućim poslovnim odnosima.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Hrvatska enciklopedija (2020.), preuzeto s: <https://www.enciklopedija.hr/>, pristupano 14.08.2020.

<sup>2</sup> Moj Posao (2008.), preuzeto s: <https://www.moj-posao.net/Savjet-Pravnika/65928/Dobri-medjuljudski-odnosi-na-radnom-mjestu/4/>, pristupano 18.09.2020.

<sup>3</sup> Moj Posao (2008.), pristupano 18.09.2020.

<sup>4</sup> Moj Posao (2008.), pristupano 19.09.2020.

Pozitivna komunikacija je produktivna jer njeguje neke osnove uspješnih i dobrih odnosa na radnome mjestu, a to su svakako istinitost, integritet, produktivnost i zadovoljstvo. Nakon što utvrdimo da razumijemo sve osobne stilove, poslušamo svoje kolege s razumijevanjem i empatijom, moramo razmišljati o formuliranju pozitivnih poruka. Pozitivne poruke lakše je izreći ako odmah u početku znamo kako želimo da naš poslovni odnos sa suradnicima izgleda. Jedna od strategija pozitivne komunikacije može biti i nastojanje da se druga osoba osjeća zadovoljnom sobom, ali i svojim doprinosom. Djelatnici imaju bolje mišljenje o svom poslu ako im se redovito pruža priznanje za obavljeni rad, na pozitivan i iskren način. Čak i ako nije pohvala u pitanju, nije važno samo što se kaže, već i kako se kaže<sup>5</sup>

#### 4.2 Stres kao posljedica loše komunikacije i međuljudskih odnosa

Ranije smo analizirali osnovne tipove ponašanja i kako s određenim tipovima najispravnije komunicirati. Ukoliko ne razumijemo osnovne pristupe u komunikaciji ovisno o tipu ponašanja, često puta možemo imati negativni ishod same komunikacije. Nerazumijevanje i neslaganje u komunikaciji, može izazvati stres u djelovanju unutar određene organizacije. Definicija stresa interpretira se kao (napor, napetost, pritisak), naziv kojim se označavaju reakcija organizma na štetne agense iz okoline (stresori), što djeluju na strukturu ili funkciju organizma, te učinci i posljedice djelovanja stresora na organizam<sup>6</sup>.

Stres možemo definirati kroz nekoliko smjerova, prema (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 898.) stres je pojam koji izražava niz zdravstvenih konzekvencija koje se zbog svoje zahtjevnosti i specifičnih uvjeta najčešće vežu uz menadžerski posao. Povežemo li pojam stresa s organizacijom u kojoj djelujemo i potencijalne posljedice istog, „stres na radu može uzrokovati bolesti, manju motiviranost radnika, neproduktivnost i osjećaj manjeg samopouzdanja u vlastite radne sposobnosti na poslu, ujedno, postaje veliki problem za zajednicu, kao i za samog radnika“ (Juras, 2009.). Bahtijarević izvore stresa, odnosno stresore na radu dijeli na nekoliko kategorija (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 901.):

---

<sup>5</sup>Moj Posao (2008.), preuzeto s: <https://www.moj-posao.net/Savjet-Pravnika/65928/Dobri-medjuljuskio-dnosi-na-radnom-mjestu/4/>, pristupano 19.09.2020.

<sup>6</sup>Hrvatska enciklopedija (2020.),preuzeto s: <https://www.enciklopedija.hr/>, pristupano 19.09.2020.

- Individualni stresori: povezani uz posao, zanimanje, zahtjevi posla, pritisak rokova, odgovornost za ljude, fizikalne radne uvjete, radna preopterećenost, zatim oni koji su povezani uz ulogu u organizaciji, konflikt uloga, nejasnoća uloga, i na kraju razvoj karijere, primjeri su previsoko napredovanje, nesigurnost posla, plato u karijeri..
- Grupni stresori: odnosi s kolegama, šefom ili podređenima, unutar-grupni konflikti, grupni pritisak te socijalna podrška.
- Organizacijski stresori: organizacijska struktura, dizajn posla, stil menadžmenta, organizacijska klima i kultura, nedostatak efektivnih komunikacija, sustavi kontrole, menadžment ljudskih potencijala, organizacijska politika.

Analizirajući efekt stresa koji se manifestira u organizacijama, kao jedna od posljedica pojavljuje se smanjenje vitalnosti te sposobnosti zaposlenih. Često su ovi čimbenici izazvani lošom i neadekvatnom komunikacijom, a naposljetku se pojavljuje intenzivni stres koji smanjuje i ukupnu vitalnost i sposobnost organizacije. Ovaj efekt za organizaciju proizvodi velike gubitke i troškove, a ukoliko neadekvatno upravljamo stresom, navode se izravni organizacijski troškovi. Bahtijarević- Šiber ih definira u dvije grupe (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 919.):

- neposredni troškovi: štrajkovi, prekid rada, fluktuacija, pad kvalitete učinka, žalbe, nesreće, neplanirani zastoji u proizvodnji, prevelike potrošnje materijala, smanjenje zaliha,
- posredni troškovi: niska motivacija, nezadovoljstvo, iskrivljavanje poruka, nepovjerenje, neuvažavanje...

## 5. KOMUNIKACIJA - TEMELJ MEĐULJUDSKIH ODNOSA

Uspješnost i efikasnost svake organizacije temelji se prije svega na efikasnoj komunikaciji. Organizacije bez komunikacije ne postoje, naravno ima onih s lošom komunikacijom, ali takve se sigurno ne ubrajaju u uspješne (Miljković, 2002., str. 1.). O samom odnosu komunikacije i međuljudskih odnosa Fox navodi nekoliko najbitnijih stavki (Fox, 2006., str. 92.):

- Ravnoteža društvenih odnosa: sve dok jedna strana nudi ono što druga strana želi odnos je stabilan. Takvu vrstu međuljudskih odnosa u organizacijama valja njegovati jer stabilnost i uzajamnost mogu opstati samo ako svi sudionici u odnosu stalno vode računa očekivanjima druge strane.
- Povjerenje i stvaranje povjerenja: u poslovnom okruženju ono se manifestira kao povjerenje u intelektualne i stručne sposobnosti, moralne kvalitete druge osobe te povjerenje u pozitivan ili barem neutralan stav druge osobe, a do stvaranja povjerenja dolazimo uspostavljanjem komunikacije, pružanjem potpore, poštivanjem drugih, održavanjem vlastite dosljednosti i vjerodostojnosti.
- Društvene uloge: kada se pojedinac profesionalno razvija, afirmira i napreduje, sa svakim unapređenjem prihvaća i novu ulogu, stoga je iznimno bitno znati prilagoditi i komunikaciju prema tome.
- Politika unutar organizacije: politiziranje unutar organizacija se ne može eliminirati, no menadžment mora voditi računa o tome da svi procesi budu konstruktivni i u razumnim granicama, svako pojačano politiziranje može biti razlog razvijanja sukoba.

U nastavku se definiraju tipovi osobnosti kao jedan od važnijih stavki kada je u pitanju komunikacija i prilagođavanje iste, ovisno o profilima osoba. Kako bismo razumjeli samu srž uspješne komunikacije, moramo znati kako komunicirati s različitim osobnostima i naposljetku, kako prilagoditi našu komunikaciju da bi cijeli proces bio uspješan.

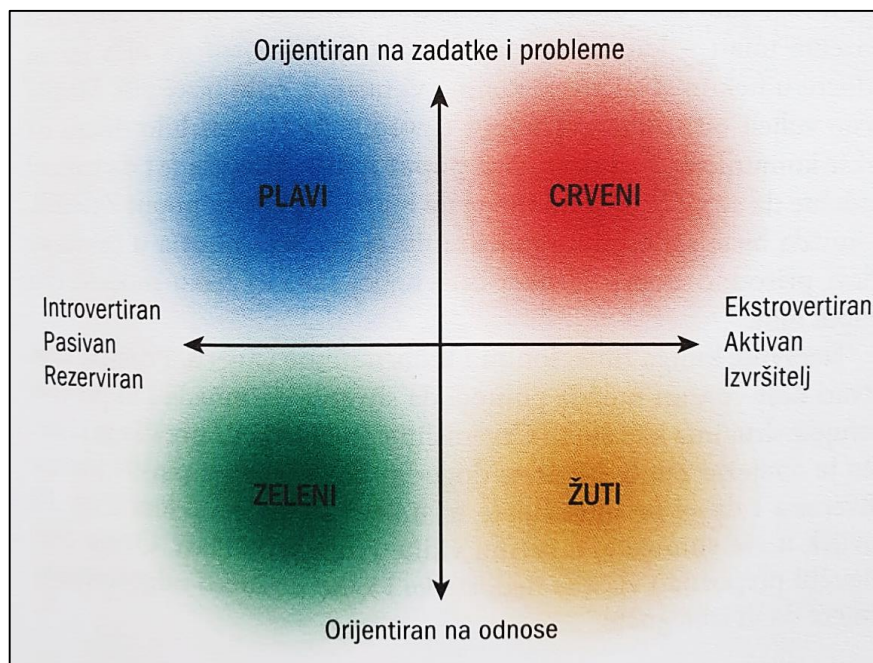
## 5.1 Tipovi ponašanja (osobnosti)

Način na koji komuniciramo uvelike ovisi o našim temeljnim vrijednostima, određenim stavovima, pristupima, sve zajedno definira nas kao određene tipove osobnosti. Postoje različiti obrasci ponašanja koji su nastali utjecajem navedenih faktora, ali isto tako te obrasce možemo istrenirati, odnosno uvježbati određeni način ponašanja. Prema Eriksonu, postoje četiri glavne kategorije tipova ponašanja (Erikson, 2014., str. 29.):

- Crveno ponašanje: crvena osoba je dinamična i iznimno motivirana, ima ciljeve u životu koje ostali mogu teško shvatiti. „Crveni tip“ je osoba koja uvijek teži prema naprijed, u sebi iskreno osjeća da može ostvariti sve što poželi, također, to su osobe koje su iznimno orijentirane prema zadacima, uživaju u izazovima i ekstrovertni su. Rašireno je shvaćanje da su „crveni“, prirodni vođe, svojevolumeno preuzimaju komandu i stavljaju se u glavnu ulogu. Osobe koje karakterizira crveno ponašanje nikada se neće ustručavati reći svoje mišljenje, na pitanja najčešće ogovaraju iskreno i bez uljepšavanja. Druge karakteristike koje su tipične za ovaj tip ponašanja su svakako motiviranost, odlučnost, ambicioznost, neovisnost, brzina, upornost, tvrdoglavost, uvjerljivost...
- Žuto ponašanje: osobe koje žive za život i uvijek pronalaze prilike za uživanje. Također, to su vrlo emotivne osobe, sposobne su ipak, kao i crveni, donositi brze odluke, ali takva će odluka biti povedena osjećajima, a ne logičkim razmišljanjem. Uz navedeno, „žute osobe“ su one koje su usredotočene na izgradnju veza, druželjubivije su i vole pričati o svojim osjećajima s drugima. One mogu razgovarati gotovo sa svima, pozitivni su i imaju obilje energije. Osobe sa žutim tipom osobnosti često će sebe vidjeti i kao šarmantne, uvjerljive, komunikativne, opuštene, spontane, fleksibilne osobe.

- Zeleno ponašanje: prema autoru, ovaj tip ponašanja je prosjek svih drugih boja, i na takav tip ponašanja ćemo najčešće naići. Radi se o osobama koje se neće isticati kao ostale boje, u društvu će biti mirne i povučene, ali uvijek će se osjećati kao dio njega. Vrlo su tolerantne, ljubazne, a važno je istaknuti i kako se radi o iznimnim slušateljima koje su uvijek spremne pomoći, a sve u cilju toga da postignu čvršću povezanost s osobom s kojom razgovaraju. Uz navedene karakteristike možemo istaknuti još nekoliko kao što su smirenost, pouzdanost, stabilnost, predvidljivost, strpljivost, obzirnost...
- Plavo ponašanje: tip osobe koja je izniman analitičar u svemu. Uz to, možemo reći da „plave osobe“ sebe vide kao organizirane, uredne i temeljite osobe, koje će provjeriti svaku informaciju u koju nisu sigurni da je ispravna. Ono što ih najviše karakterizira jest opreznost, točnost, promišljenost, skromnost, sistematičnost, urednost, logika, metodičnost... Važno je istaknuti kako su „plave osobe“ veliki introverti, pažljivi prema prezentaciji samih sebe u društvu, ali privatno mogu biti potpuno drugačije osobe.

**Slika 5.1** Tipovi osobnosti



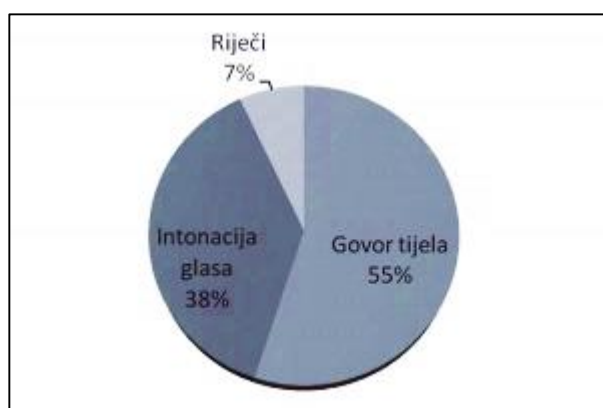
Izvor: Thomas Erikson, (2014.), *Okruženi idiotima*, Zagreb, Znanje d.o.o., knjiga str. 20.



## 5.2 Prilagodba komunikacije s obzirom na profile osobnosti

U proteklom poglavlju definirane su glavne kategorije tipova ponašanja dok će se u ovom poglavlju detaljnije analizirati na koji način najispravnije komunicirati s različitim profilima osobnosti kako bi komunikacija bila što uspješnija. Prije svega, definirat će se sama osnova komunikacije koju čine verbalna i neverbalna komunikacija. Kada govorimo o utjecaju verbalne i neverbalne komunikacije, statistički je potvrđeno da „riječi koje izgovaramo definiraju 7% ukupne komunikacije, 38% komunikaciju definira ton glasa, dok 55% odlazi na neverbalnu komunikaciju<sup>7</sup>

**Slika 5.2** Odnos između verbalne i neverbalne komunikacije



Izvor: Vlasta Krešić (2012.), *Komunikacija u sestrinstvu - međuljudski odnosi zdravstvenih djelatnika*, preuzeto s : [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=144566](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=144566) , pristupano 25.09.2020.

Verbalna je komunikacija ona koju pojedinac ostvaruje govorom i/ili pismom, kao zapisom govora, a neverbalna komunikacija ona koju ostvaruje neverbalnim znakovima. Verbalna je komunikacija jedna od osnovnih aktivnosti čovjeka kao društvenog bića, i to zato što: <sup>8</sup>

- ostvaruje interakciju sa životnom i radnom okolinom;
- mijenja svoje ponašanje kao odgovor na poruke koje prima komunikacijom;
- kroz verbalnu komunikaciju provodi se dvosmjerna meditacija (istodobno čovjek meditira sa svijetom i svijet s čovjekom).

<sup>7</sup> Granić M. (2012.), *Interpersonalna komunikacija, vrste oblici i savjeti*, *Kreni Zdravo*, preuzeto s: <https://www.krenizdravo.hr/zdravlje/psihologija/interpersonalna-komunikacija-vrste-oblici-i-savjeti>, pristupano 25.09.2020.

<sup>8</sup> Vlasta Krešić (2012.), *Komunikacija u sestrinstvu - međuljudski odnosi zdravstvenih djelatnika*, preuzeto s : [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=144566](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=144566) , pristupano 25.09.2020.

Neverbalna komunikacija metoda je kojom ljudi komuniciraju bez riječi, namjerno ili nenamjerno. Neverbalna komunikacija u uporabi je za izražavanje emocija, pokazivanje stavova, odražavanje osobina ljudske jedinice, ali i za poticanje ili mijenjanje verbalne komunikacije.<sup>9</sup>

Pease (Pease, 2004., str. 24.) navodi kako je govor tijela izravni odraz emotivnog stanja osobe, kao i da „svaka gesta ili kretnja može biti vrijedan pokazatelj osjećaja koji čovjek u tom trenutku doživljava“. Ono što je najbitnije kod razumijevanja govora tijela jest prepoznavanje emocionalnog stanja druge osobe, pritom, slušajući što govori u okolnostima u kojima se u tom trenutku nalazi. Većina ljudi nije svjesna važnosti neverbalne komunikacije, stoga ne čudi da postoje mnoge radionice pa čak i škole koje se bave isključivo edukacijom ovog tipa komunikacije. Glavni faktori u neverbalnoj komunikaciji su svakako držanje tijela, pogled, položaj glave, ekspresije lica, položaj i gestikulacije ruku. Kada govorimo o prilagođavanju komunikacije prema tipovima ponašanja, prema Eriksonu razlikovat ćemo nekoliko pristupa (Erikson, 2014., str. 118.) koji se analiziraju u nastavku.

Kod crvenog ćemo ponašanja razaznati jasan i prepoznatljiv govor tijela. Tipični pokreti koje će crveni upotrijebiti u svojoj neverbalnoj komunikaciji su distanca prema drugima, čvrsto rukovanje, spremno naginjanje prema naprijed, sugovornika će uvijek gledati u oči i geste su im najčešće autoritativne. Glas osobe s crvenim ponašanjem u većini puta će biti snažan i glasan, dok s druge strane, slabost i strah u glasu neće biti nešto s čime se ovaj profil ponašanja susreće. Pokreti „crvene osobe“ su generalno brzi, iz istog razloga sugovornik će u većini situacija pratiti putanju kretanja i komunikacije koju predvodi ovaj profil. Želimo li prilagoditi svoju komunikaciju prema crvenom tipu ponašanja, fokus će svakako biti na brzini govora, i generalno na bržem djelovanju. Potpunu pozornost „crvene osobe“ zadobit ćemo ako budemo jasni i izravni, bez upotrebljavanja suvišnih riječi. U pismenoj komunikaciji bitno je biti sažet i naposljetku, svi materijali moraju biti dobro prezentirani.

---

<sup>9</sup> Vlasta Krešić, *Komunikacija u sestrinstvu - međuljudski odnosi zdravstvenih djelatnika*, preuzeto s : [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=144566](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=144566) , pristupano 25.09.2020.

Žuto ponašanje se često može prepoznati po tome što je osoba otvorena i poziva na komunikaciju. Govor tijela koji će biti uočljiv svakako je opuštenost u razgovoru, duhovitost, to su osobe s taktom, uvijek pokazuju prijateljski kontakt očima, koriste se ekspresivnim gestama i često prilaze dosta blizu svojim sugovornicima. Specifično je svakako što profili osoba sa žutim ponašanjem imaju iznimno izraženu empatiju prema drugima i za razliku od crvenih, u glasu se uvijek mogu razabrati različite emocije.

Ovaj tip ponašanja najbolje funkcionira kada je dobrog raspoloženja, stoga je bitno s takvom osobom stvoriti toplo i prijateljsko ozračje. Bitno je u komunikaciji sa „žutom osobom“ osvrnuti se na osmijeh, zabavu, ali imati na umu da će se ovaj tip osobe uvijek osloniti na svoje emocije, stoga je važno odati dojam da smo uvijek prisutni, a naposljetku i da smo pristupačni.

Zeleni profili su često, ali ne uvijek, tromi u tjelesnim kretnjama. Kada su potpuno skladni, imaju opušten govor tijela koji zrači smirenošću i samopouzdanjem. Radi se o osobama koje nemaju nepromišljene pokrete, često puta su mirni i staloženi. Također, karakterizira ih činjenica da su dosta opušteni i vole biti u velikim skupinama, imaju prijateljski kontakt očima te je vrlo mala vjerojatnost da će svojim glasom nadglasati skupinu.

U komunikaciji sa zelenim tipom ponašanja bitno je dati do znanja da smo spremni slušati, dati odgovarajući savjet, postići sklad. Nije prioritet tražiti konkretna rješenja, puno je važnije od toga tražiti osobu da napravi konkretne stvari, uzimajući u obzir da je strpljenje u svakom procesu jedna od bitnijih stavki u komunikaciji.

Kada analiziramo plavo ponašanje valja zapamtiti nekoliko važnih činjenica, a to je svakako da se radi o osobama koje će pokušati držati distancu prema drugima, većinom sjede ili mirno stoje, uglavnom su introvertni i imaju zatvoren govor tijela, gledaju ravno u oči i govore bez gestikuliranja. Drugim riječima, za plavi tip ponašanja, možemo reći kako neverbalna komunikacija jedva postoji. Lice, tijelo, ruke, ne odaju mnogo, puno se manje kreću od ostalih profila. S druge strane, brzina kretanja ili govora najmanje brine „plavu osobu“, više će se fokusirati da u razgovoru iznese potpuno činjenično stanje.

Dakle, u komunikaciji s plavim tipom ponašanja važno je nastojati biti detaljan, uvijek koristiti provjerene informacije, imati jasne ciljeve, ali uzimajući u obzir da se do ostvarenja tih istih ciljeva moramo i do najsitnijeg detalja uvjeriti da su ciljevi realni i ostvarivi. Po pitanju empatije i osjećaja, sugovornik će u komunikaciji s „plavom osobom“ uvijek truditi objasniti da ima osjećaje te da se komunikacija ne treba svoditi samo na kritičke osvrte.

Potrebno je prije same komunikacije poznavati neke preduvjete, od toga s kim razgovaramo, o kakvom je tipu ponašanja riječ, na koji način najbolje pristupiti sugovorniku kako bi komunikacija imala svoj pozitivan ishod i što se može dogoditi ako te iste preduvjete ne ispunimo. Dakle, gledajući širu sliku samog pristupa komunikaciji, bitno je s kim, kada i na koji način razgovaramo i mislimo li doista ono što izgovaramo.

## 6. METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U svrhu ostvarenja glavnog cilja stručnog diplomskog rada provedeno je empirijsko istraživanje za koje je kao primarni izvor podataka provedeno anketiranje djelatnika koji su zaposleni u određenim poslovnim organizacijama, podijeljenih u četiri osnovna gospodarska sektora, a sve u cilju analiziranja značaja i utjecaja komunikacije kao temelja međuljudskih odnosa u poslovnim organizacijama. Veličina uzorka za anketiranje je 80 ispitanika (N=80), a kao dodatnu stavku samog istraživanja postavljene su četiri istraživačke hipoteze.

### 6.1 Definiranje hipoteza provedenog istraživanja

Uz definirani cilj samog istraživanja, dodatno su analizirane hipoteze kojima se žele utvrditi određene teze, koje su ranije dokazane, a povezane su s komunikacijom i međuljudskim odnosima unutar organizacija u kojima ispitanici djeluju. Na temelju toga, definirane su četiri hipoteze:

Hipoteza 1: *Ispitanici u svojim organizacijama izrazito cijene dobre međuljudske odnose.*

Portal Moj Posao je za vrijeme trajanja 10. regionalnih Virtualnih dana karijera i znanja u 2019. godini proveo istraživanje čiji je cilj bio utvrditi stanje na tržištu rada u Hrvatskoj i regiji. U istraživanju, kojem su se priključili partnerski portali iz regije Posao.ba, Infostud.rs te Vrabotuvanje.com.mk., sudjelovalo je gotovo 4000 ispitanika, od čega preko 1.000 sudionika iz Hrvatske. Od ispitanika iz Hrvatske, istraživanju je pristupilo 51% zaposlenih i 43% nezaposlenih osoba, dok se 6% ispitanika još uvijek školovalo. Rezultati provedene ankete pokazali su da dvije trećine ispitanika iz hrvatske (69%) kao najvažniji faktor prilikom odabira radnog mjesta ističe dobre međuljudske odnose. Na drugom mjestu je visina plaće (62%), a na trećem radno vrijeme<sup>10</sup>.

Polazište prve hipoteze povezano je s istraživanjem koje je proveo portal Moj Posao. Cilj hipoteze je potvrditi da većina ispitanika u svojim organizacijama izrazito cijene dobre međuljudske odnose.

---

<sup>10</sup> Moj Posao, *Istraživanje stanja na tržištu rada u Hrvatskoj i regiji*, preuzeto s: [MojPosao.net - Pri odabiru radnog mjesta najviše se cijene dobri međuljudski odnosi](https://www.moj-posao.net/HR/Articles/Details/78800/Pri-odabiru-radnog-mjesta-najvise-se-cijene-dobri-medjuljudski-odnosi/#ixzz6a2BFDok9) <https://www.moj-posao.net/HR/Articles/Details/78800/Pri-odabiru-radnog-mjesta-najvise-se-cijene-dobri-medjuljudski-odnosi/#ixzz6a2BFDok9> (06.10.2020.)

Za potvrdu prve hipoteze analizirala se peta tvrdnja iz Likertove skale u tablici tri koja glasi "U mojoj poslovnoj organizaciji izrazito se cijene dobri međuljudski odnosi", a filtrirani odgovori su „U potpunosti se slažem“ i „Uglavnom se slažem“.

Hipoteza 2. *Većina ispitanika uglavnom njeguje otvorenu komunikaciju s kolegama.*

Po uzoru na istraživanje koje je provedeno u svrhu diplomskog rada, autor Benjamin Tardi<sup>11</sup>, na temu rada „Istraživanje utjecaja zadovoljstva interne komunikacije u organizaciji na zadovoljstvo zaposlenika“, analizira tezu zadovoljstva zaposlenika otvorenom komunikacijom unutar organizacije u kojoj je istraživanje provedeno.

U svrhu mjerenja uspješnosti interne komunikacije među zaposlenicima provedeno je istraživanje na uzorku od 108 zaposlenih u privatnim i javnim poduzećima na području Republike Hrvatske. Provedenom anketom, cilj je bio istražiti koji interni komunikacijski čimbenici utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Prikupljanje podataka za diplomski rad provodilo se u periodu između siječnja i veljače 2016. godine u više od dvadeset poslovnih subjekata različitih djelatnosti. Najveći broj ispitanika u istraživanju bili su uredski i šalterski suradnici. Analizirala se tvrdnja iz Likertove skale „Zadovoljan/na sam komunikacijom sa svojim kolegama“, te se filtrirala prosječna ocjena, koja je iznosila  $x=4.04$  iz čega je zaključeno da je najviše ispitanika odgovorilo da se uglavnom slaže s izjavom koja je navedena.<sup>12</sup>

Polazište druge hipoteze je dakle provedeno istraživanje koje je navedeno ranije, sukladno tome, želimo dokazati njeguju li zaista zaposlenici otvorenu komunikaciju s kolegama. Tvrdnja koja se analizirala za provjeru hipoteze iz Likertove skale u tabeli 2. glasi „Komunikacija koju imam s kolegama je otvorena“, uzorak ispitanika je  $N=80$ , odgovori koji su filtrirani za provjeru hipoteze su „Slažem se u potpunosti“ i „Uglavnom se slažem“, također, izvučena je prosječna ocjena kao usporedba s gore navedenim istraživanjem.

---

<sup>11</sup> Benjamin Tardi,(2016.) *Istraživanje utjecaja zadovoljstva interne komunikacije u organizaciji na zadovoljstvo zaposlenika*, preuzeto s: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A722/datastream/PDF/view>, pristupano: 05.10.2020.

<sup>12</sup> Benjamin Tardi,(2016.)

### Hipoteza 3. Većina ispitanika vjeruje da je komunikacija temelj međuljudskih odnosa.

U trećoj hipotezi cilj je bio utvrditi smatraju li ispitanici da je kvalitetna komunikacija temelj međuljudskih odnosa u svakoj organizaciji. U svom djelu Fox (Fox, 2006., str. 13.) ističe da je komunikacija osnova i uvjet uspjeha svih međuljudskih privatnih i poslovnih odnosa, isto tako, tu tvrdnju potvrđuju Garmaz i Mrdeša-Rogulj u svom znanstvenom radu<sup>13</sup> navodeći kako je komunikacija temelj svih međuljudskih odnosa što je vidljivo iz samog značenja riječi *communicare* (lat.) napraviti skupno, dijeliti nešto s kim, biti u međusobnoj povezanosti te kako je ona je sredstvo kojim dijelimo svoje misli, osjećaje, stavove i ideje i tako ostvarujemo povezanost s drugim ljudima.

Dakle polazište treće hipoteze su gore navedene teze, stoga je cilj utvrditi smatraju li ispitanici u provedenom istraživanju isto po pitanju komunikacije kao temelja međuljudskih odnosa. Kako bi potvrdili navedenu hipotezu za usporedbu će se analizirati tvrdnja „Smatram da je kvalitetna komunikacija temelj međuljudskih odnosa u svakoj organizaciji“. Uzorak ispitanika je isti ako i u prošlim tvrdnjama (N=80), odgovor koji će biti filtriran za provjeru hipoteze je „Da“.

### Hipoteza 4. Ispitanici bi voljeli promijeniti protok informacija unutar organizacije u kojoj djeluju.

Po uzoru na istraživanje koje je provedeno znanstvenom radu autora Bolfek, Milković, Lukavac<sup>14</sup> pod nazivom „Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom“, svrha istraživanja je bila ispitati utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. Istraživanje je provedeno na ukupno 68 zaposlenika trgovačkog društva u kojem je izvršeno istraživanje, od njih ukupno 108, tj. istraživanje je provedeno na uzorku od 62,96 % zaposlenih. Istraživanje je potvrdilo da je ukupan protok informacija u tvrtki sasvim dovoljan, s prosječnom ocjenom 3,69.

---

<sup>13</sup> Jadranka Garmaz, Zdenka Mrdeša-Rogulj, (2013.) *Neka načela u komunikaciji s bolesnikom*, preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=165589](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=165589), (06.10.2020.)

<sup>14</sup> Bolfek B., Milković V., Lukavac M. (2017.), *Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom*, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/184194> (05.10.2020.)

## 6.2 Uzorak istraživanja

Istraživanje je provedeno u razdoblju od 20. do 22. rujna 2020. godine na uzorku od 80 ispitanika, metodom anketnog upitnika. Upitnik je ispitanicima dostavljen putem platforme „Google Obrasci“, a pristup anketnom obrascu omogućen je putem internetske poveznice<sup>15</sup>. Prikupljeni su podaci o općim karakteristikama ispitanika (spol, dob, godine radnog staža i zaposlenost u pojedinom gospodarskom sektoru), te stavovi i mišljenja o komunikaciji i međuljudskim odnosima na njihovom radnom mjestu. Uz navedeno, prikupljeni podaci interpretiraju mišljenja ispitanika što im je u njihovoj organizaciji izrazito bitno, te što bi promijenili unutar istih. Istraživanje je provedeno na uzorku od 80 (N=80) zaposlenika u organizacijama povezanih uz četiri osnovna gospodarska sektora.

---

<sup>15</sup> Google Docs, aneketa, Komunikacija kao temelj međuljudskih odnosa u poslovnim organizacijama, preuzeto s: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdXxlYDWolbwuGQzkX8SZEB0SMp-olXK2YeJ\\_HtzsPkUgo3ug/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdXxlYDWolbwuGQzkX8SZEB0SMp-olXK2YeJ_HtzsPkUgo3ug/viewform), pristupano, 22.09.2020.



### 6.3 Rezultati istraživanja

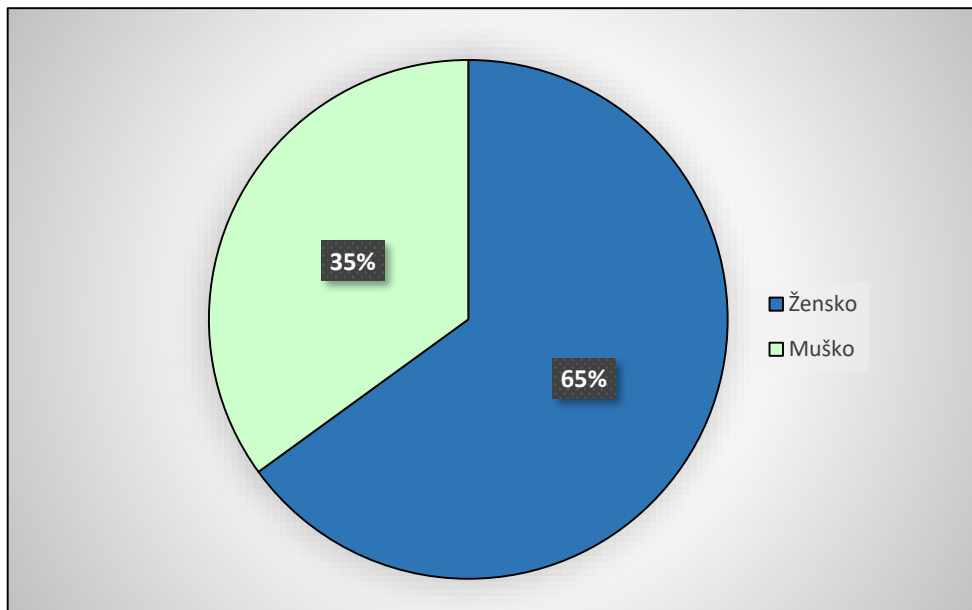
**Tablica 1.** Socio- demografski pokazatelji ispitanika

OPIS	ISPITANICI	
	UKUPAN BROJ	POSTOTAK
<b>SPOL</b>		
ŽENSKI	52	65%
MUŠKI	28	35%
<b>DOB</b>		
18-25	23	29%
26-35	35	44%
36-45	12	15%
46 i više	10	12%
<b>GODINE RADNOG STAŽA</b>		
manje od 1 godine	16	20%
1-5 godina	32	40%
6-10 godina	13	16%
11-15 godina	6	8%
Više od 15 godina	13	16%

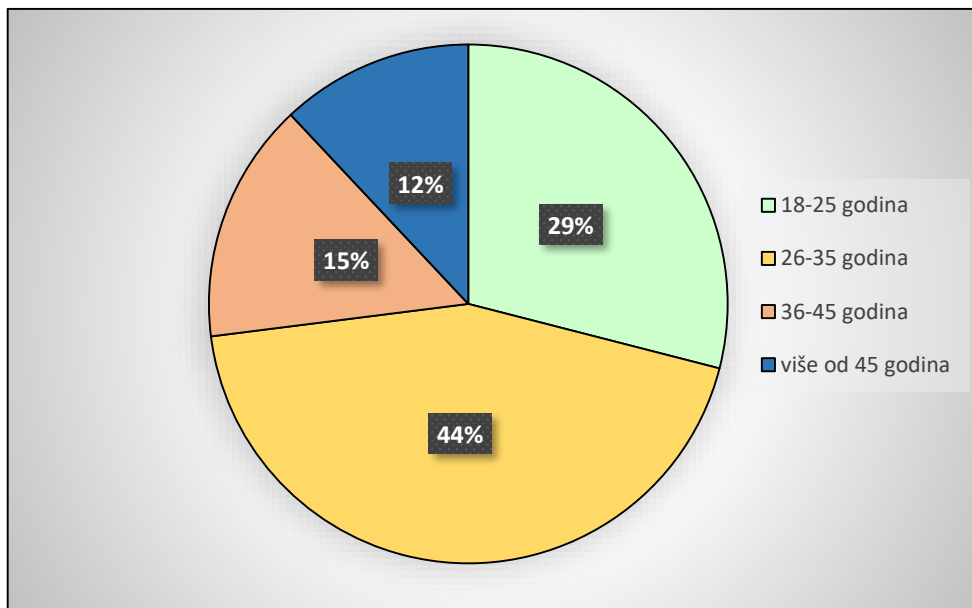
**Tablica 2.** Zaposlenost ispitanika unutar gospodarskih sektora

OPIS	ISPITANICI	
	UKUPAN BROJ	POSTOTAK
PRIMARNI SEKTOR	3	4%
SEKUNDARNI SEKTOR	14	18%
TERCIJARNI SEKTOR	29	36%
KVARTARNI SEKTOR	34	42%

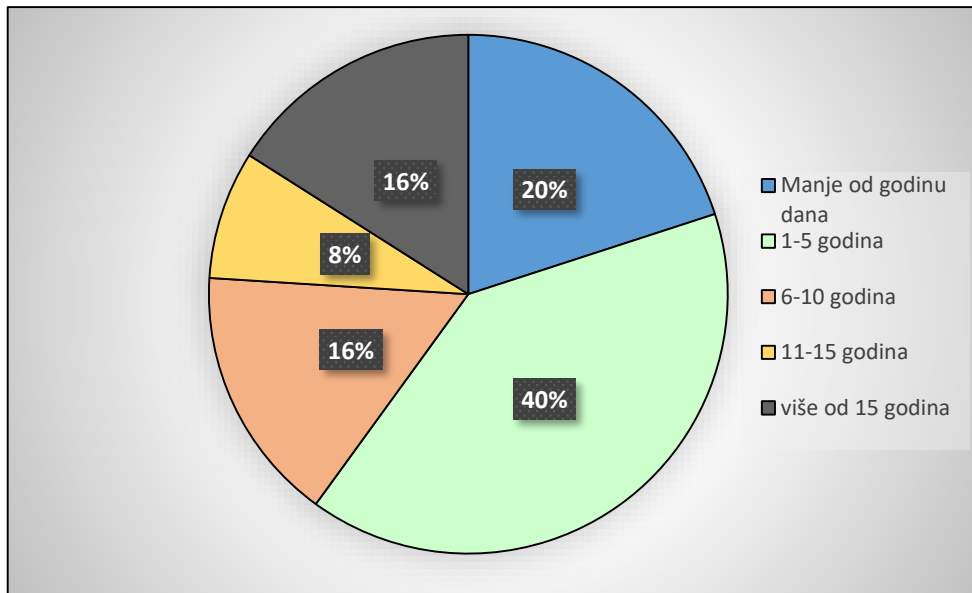
**Grafikon 1. Spol ispitanika**



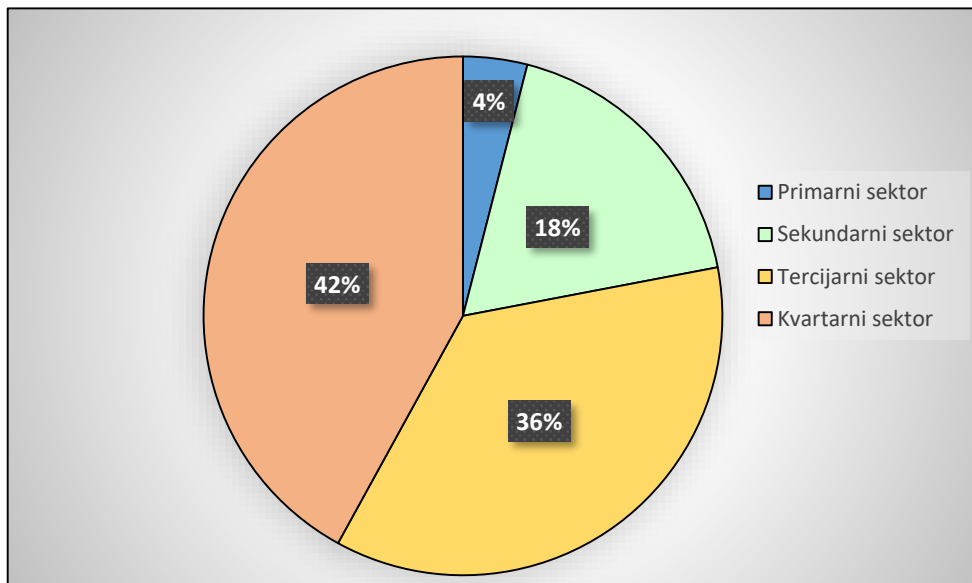
**Grafikon 2. Dob ispitanika**



**Grafikon 3.** Godine radnog staža ispitanika



**Grafikon 4.** Zaposlenost ispitanika u gospodarskim sektorima



U drugom dijelu ankete od ispitanika se tražilo da ponuđene tvrdnje ocjene od 1 do 5 (prema Likertovoj skali) , pri čemu su ocjene predstavljale:

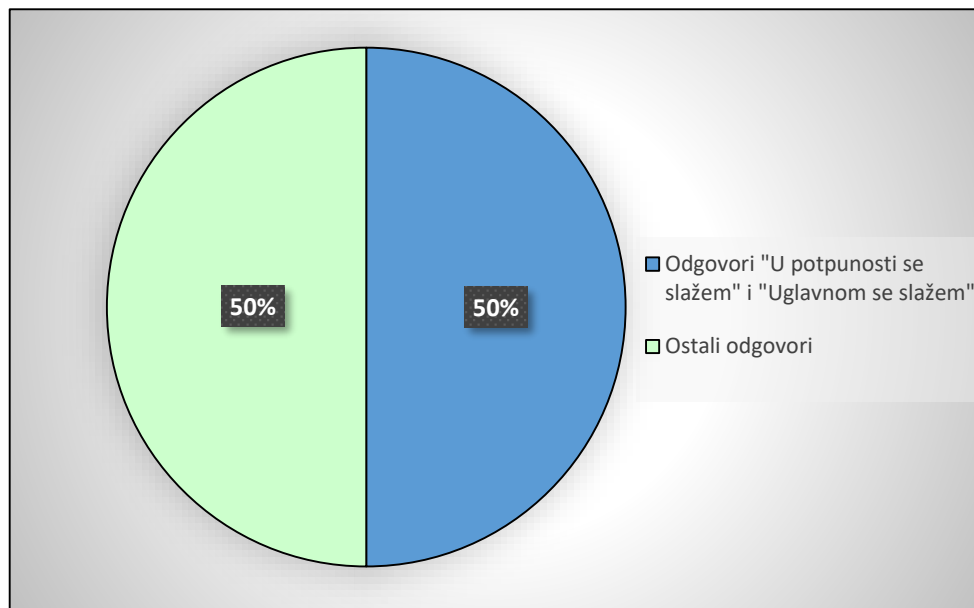
1. Uopće se ne slažem
2. Uglavnom se ne slažem
3. Niti se slažem, niti ne slažem
4. Uglavnom se slažem
5. U potpunosti se slažem

U tablici 3. prikazani su rezultati odgovora na ponuđene tvrdnje koje su povezane s međuljudskim odnosima unutar poslovnih organizacija ispitanika.

**Tablica 3.** Rezultati odgovora na ponuđene tvrdnje o međuljudskim odnosima

TVRDNJA	OCJENE				
	1	2	3	4	5
Većinu ljudi s kojima radim, volim susresti nakon radnog vremena.	5%	12%	26%	33%	24%
Većinu radnog vremena provodim u dobrom raspoloženju.	6%	9%	18%	41%	26%
Moj odnos s kolegama temelji se na povjerenju, uzajamnom poštovanju i iskrenosti.	6%	9%	14%	40%	31%
Moji nadređeni pokazuju brigu za međuljudske odnose i sami pružaju pozitivan primjer.	13	17%	22%	24%	24%
U mojoj poslovnoj organizaciji izrazito se cijene dobri međuljudski odnosi.	7%	23%	20%	25%	25%

**Grafikon 5.** Prikaz rezultata tvrdnje „U mojoj poslovnoj organizaciji izrazito se cijene dobri međuljudski odnosi.“



Rezultati filtriranih odgovora potvrđuju prvu hipotezu, a to je da ispitanici u svojim organizacijama izrazito cijene dobre međuljudske odnose.

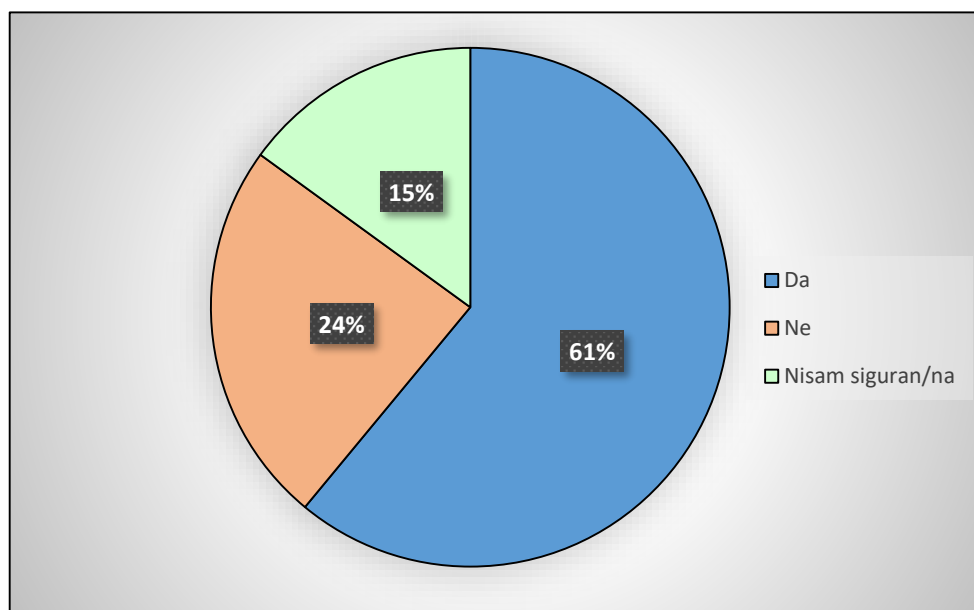
U tablici 4. prikazani su rezultati odgovora na ponuđene tvrdnje koje su povezane s komunikacijom unutar organizacija ispitanika.

**Tablica 4.** Rezultati odgovora na ponuđene tvrdnje o komunikaciji unutar organizacija

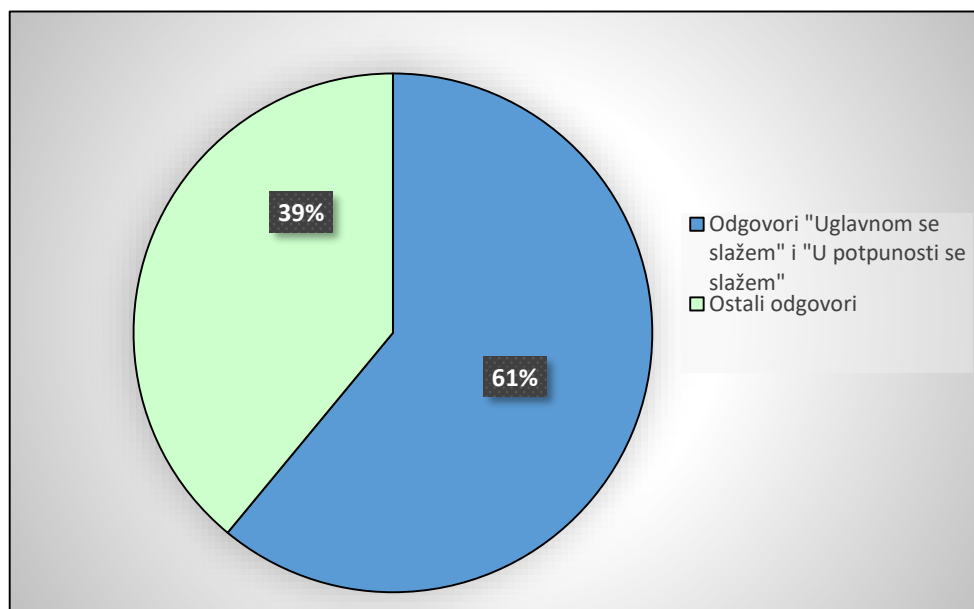
TVRDNJA	OCJENE				
	1	2	3	4	5
Zadovoljan/na sam količinom informacija koje dobivam unutar svoje organizacije.	8%	21%	22%	35%	14%
Imam dovoljno informacija o tome obavljam li svoj posao kako trebam.	7%	18%	14%	41%	20%
Komunikacija koju imam s kolegama je otvorena.	4%	14%	21%	36%	25%
Moj nadređeni me sluša kada razgovaram s njim/njom..	5%	14%	15%	32%	34%
Protok informacija u organizaciji je svakodnevan.	2%	14%	26%	34%	24%

U drugom dijelu ankete ispitanicima su bili ponuđene tvrdnje s potvrdnim okvirima u kojima su imali tri opcije odgovora, da, ne i nisam siguran. Sljedeći grafikoni prikazuju rezultate odgovora.

**Grafikon 6.** Prikaz rezultata tvrdnje „Volio/la bih imati otvoreniju komunikaciju sa svojim kolegama i nadređenima.“

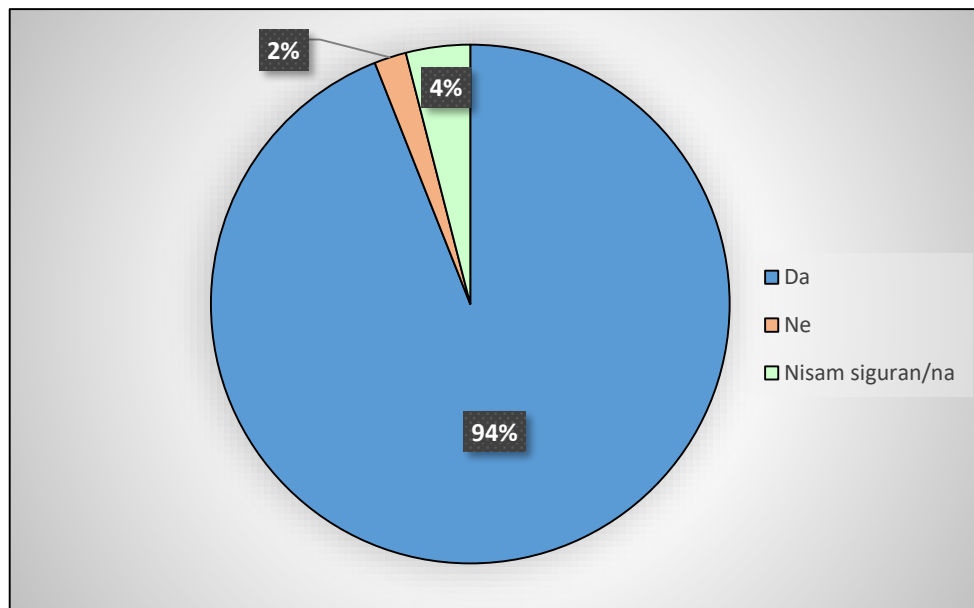


**Grafikon 7.** Prikaz rezultata tvrdnje „Komunikacija koju imam s kolegama je otvorena.“



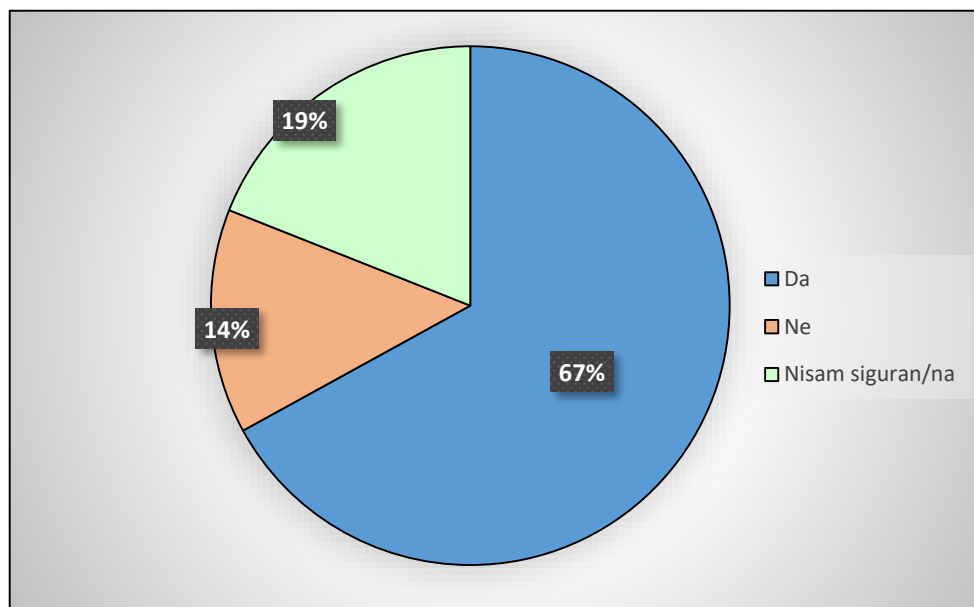
Na temelju filtriranih odgovora, potvrđena je i druga hipoteza, odnosno dokazano je da većina ispitanika uglavnom njeguje otvorenu komunikaciju s kolegama unutar svojih organizacija.

**Grafikon 8.** Prikaz rezultata tvrdnje „Smatram da je kvalitetna komunikacija temelj međuljudskih odnosa u svakoj organizaciji.“



Na ovu tvrdnju odgovorilo je 75 ispitanika (od ukupno 80), što ukupno čini 95% onih koji smatraju da je komunikacija temelj međuljudskih odnosa, što potvrđuje treću hipotezu.

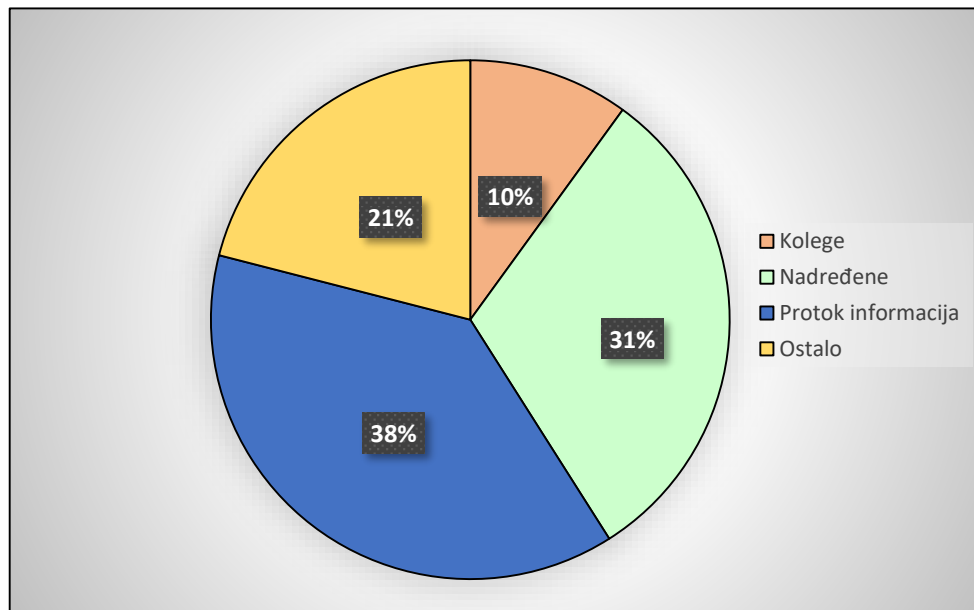
**Grafikon 9.** Prikaz rezultata tvrdnje „Komunikacija i međuljudski odnosi u mojoj organizaciji me motiviraju.“





Grafikon 10. prikazuje odgovore na tvrdnju „Što biste promijenili unutar svoje poslovne organizacije?“. Ispitanici su imali na izbor višestruki način odgovaranja na pitanje, uz koje se nalazila i dodatna opcija „ostalo“ koju su mogli samoinicijativno ispuniti.

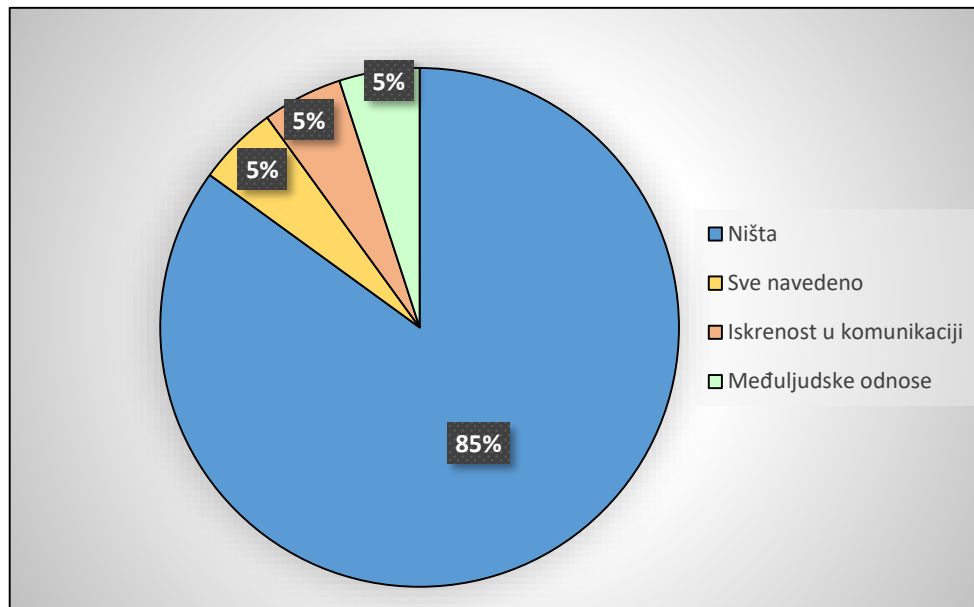
**Grafikon 10.** Prikaz rezultata tvrdnje „Što biste promijenili unutar svoje poslovne organizacije?“



Filtriranjem odgovora iz navedene tvrdnje, možemo zaključiti kako je hipoteza 4. također potvrđena, odnosno, ispitanici bi voljeli promijeniti protok informacija unutar organizacije u kojoj djeluju.

U nastavku su analizirani odgovori pod ponuđenom opcijom „ostalo“

**Grafikon 11.** Analiza odgovora „ostalo“ u tvrdnji „Što biste promijenili unutar svoje poslovne organizacije?“



Među ispitanicima imamo veću zastupljenost broja žena u odnosu na muškarce, dobna skupina koja prevladava je u rasponu od 26-35 i 36-45 godina. Na temelju prikupljenih podataka o broju ispitanika zaposlenih unutar gospodarskih sektora, grafikon prikazuje kako je većina ispitanika zaposlena u kvartarnom sektoru (42%), dok je najmanji broj zaposlenih u primarnom sektoru (4%). Ono što je važno istaknuti jest podatak da 40% ispitanih zaposlenika radi u trenutnoj organizaciji od 1 do 5 godina, pri čemu vidimo da je visok postotak relativno kratko zaposlen u trenutnoj organizaciji.

Analizom prve Likertove skale među ispitanicima, čak 33%, na tvrdnju „Većinu ljudi s kojima radim, volim susresti nakon radnog vremena“ potvrdilo je odgovorom „uglavnom se slažem“, dok su u podjednako ocijenili tvrdnju sa „niti se slažem, niti ne slažem“ i „u potpunosti se slažem“. Većina ispitanika potvrdilo je da se uglavnom slažu s tvrdnjom da provodne većinu radnog vremena u dobrom raspoloženju, kao i da se njihov odnos s kolegama temelji na povjerenju, uzajamnom poštovanju i iskrenosti. Ispitanici su podjednako potvrdili da se uglavnom ili u potpunosti slažu da njihovi nadređeni pokazuju brigu za međuljudske odnose te da i sami pružaju pozitivan primjer (24% ukupno).

Daljnijim analiziranjem tvrdnji iz druge Likerove skale vidljivo je da se većina ispitanika na prvu tvrdnju o zadovoljstvu s količinom informacija dobivenih unutar organizacije uglavnom slaže, ali također je vidljivo da je više od 20% njih neodlučno između tvrdnje „uglavnom se ne slažem“ i „niti se slažem, niti ne slažem“. 41% ispitanika uglavnom se slaže s tvrdnjom da imaju dovoljno informacija o tome obavljaju li svoj posao kako trebaju, dok u tvrdnji „protok informacija u organizaciji je svakodnevno“ podjednak postotak ispitanika navodi da se u potpunosti slažu po pitanju iste tvrdnje. Samo 4% ispitanika u potpunosti se ne slaže s tvrdnjom da je njihova komunikacija s kolegama otvorena, a 5% je onih koji su prema skali najniže ocijenili tvrdnju da ih nadređeni sluša dok razgovaraju s njim/njom.

U drugom dijelu ankete u kojem su ispitanici imali ponuđene odgovore s potvrdnim okvirima iz tvrdnje „*Komunikacija i međuljudski odnosi u mojoj organizaciji me motiviraju.*“ možemo zaključiti da najveći postotak ispitanika smatra kako ih komunikacija i međuljudski odnosi motiviraju u njihovoj poslovnoj organizaciji. Važno je istaknuti kako je vrlo sličan postotak onih ispitanika koji ne smatraju da ih ovi faktori motiviraju (14%) i onih koji nisu sigurni što bi odgovorili (19%), iz čega je vidljivo da unatoč većini koja se slaže da su komunikacija i međuljudski odnosi glavni motivatori u organizaciji, i dalje imamo djelatnike koje imaju drugačije prioritete kada ti isti motivatori u pitanju.

Najmanji postotak ispitanika u svojoj organizaciji želi promijeniti svoje kolege, što je pozitivan rezultat, uzimajući u obzir da se sa svojim kolegama susrećemo i radimo svakodnevno, a ovime potvrđujemo da je atmosfera na radnom mjestu ispitanika uglavnom ugodna kada su odnosi s kolegama u pitanju. Veliki postotak odgovora veže se uz odgovor da bi ispitanici voljeli promijeniti svoje nadređene (31%), svakako više od toga (38%), žele promijeniti protok informacija. Analizom odgovora „ostalo“ u proteklom pitanju, 21% ispitanika koji su odgovorili pod ovom opcijom, njih 85% u svojoj organizaciji ne bi ništa od navedenoga promijenili. Jednak postotak odgovora dijele međuljudski odnosi, sve navedeno i iskrenost u komunikaciji.

#### 6.4 Empirijsko istraživanje o važnosti komunikacije u poslovnim organizacijama i njezinog utjecaja na međuljudske odnose

Analiziranjem dobivenih rezultata iz empirijskog istraživanja i postavljenih hipoteza vidljivo je kako su komunikacija i međuljudski odnosi međusobno povezani i mogu utjecati jedno na drugo. Polazište prve hipoteze definirano je na temelju provedene ankete portala Moj Posao, u kojoj je dokazano da je većina ispitanika (69% ukupno) istaknula kako pri odabiru radnog mjesta kao jedan od najvažnijih faktora ističu međuljudske odnose, što dovodi do zaključka da taj faktor najviše cijene u svojoj organizaciji. Uspoređujući rezultate provedenog istraživanja u ovom radu, možemo vidjeti kako polovica ispitanika, točnije 40 od ukupno 80, ističe kako se u potpunosti slažu ili se uglavnom slažu da izrazito cijene dobre međuljudske odnose u svojim organizacijama.

Rezultati dovode do zaključka da iako možemo potvrditi prvu hipotezu, postoji prostor za poboljšanje po pitanju međuljudskih odnosa u organizacijama u kojima su ispitanici zaposleni. S obzirom da ljudi provode izvjesno vrijeme na svom radnom mjestu važno je kakvi su i međuljudski odnosi unutar njihovih organizacija. Ponekad loši odnosi dovode do nezadovoljstva djelatnika, demotivacije, pada produktivnosti u procesima rada, stoga je važno da se njeguju postojeći odnosi, uz to, važno je raditi na različitim aktivnostima koje mogu pomoći da se dobri međuljudski odnosi održe. Druženja timova, poznatija kao „*team building*“ druženja, često puta izazovu pozitivne reakcije unutar timova koji zajedno djeluju, druženjem se stvara bolja komunikacija i van posla, a time se razvijaju i bolji međuljudski odnosi.

Po uzoru na istraživanje koje je provedeno u svrhu diplomskog rada, autor Benjamin Tardi<sup>16</sup>, na temu rada „Istraživanje utjecaja zadovoljstva interne komunikacije u organizaciji na zadovoljstvo zaposlenika“, u kojem se analizira teza zadovoljstva zaposlenika otvorenom komunikacijom unutar organizacije u kojoj je istraživanje provedeno. Na postavljenu tvrdnju, odgovorilo je ukupno 49 ispitanika (61% ukupno), a kako bi se lakše analizirali odgovori, filtrirana je prosječna ocjena koja je iznosila  $x=4.04$ .

---

<sup>16</sup> Benjamin Tardi, *Istraživanje utjecaja zadovoljstva interne komunikacije u organizaciji na zadovoljstvo zaposlenika*, preuzeto s: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A722/datastream/PDF/view> pristupano 05.10.2020.

Usporedimo li prosječnu ocjenu u ranije provedenom istraživanju koja je iznosila  $x = 4.04$ , i prosječnu ocjenu koja je rezultat istraživanja provedenog u ovom radu, a iznosi  $x = 4.40$ , zaključak druge hipoteze potvrđuje već ranije dokazanu tvrdnju da zaposlenici uglavnom njeguju otvorenu komunikaciju s kolegama unutar svojih organizacija. S obzirom na dobivene rezultate, nije potrebno definirati redizajn načina rada u organizacijama u kojima su ispitanici zaposleni, već se predlaže ponavljanje sličnog upitnika, kako bi se utvrdilo da li zaposlenici i dalje nakon nekog određenog perioda ističu da njeguju otvorenu komunikaciju ili bi eventualno voljeli nešto izmijeniti, stoga je prijedlog ponavljanje upitnika o zadovoljstvu komunikacijom unutar organizacije, kroz period od jedne godine.

Da je treća hipoteza potvrđena dokazuje činjenica da je ukupno 75 ispitanika (95% ukupno) potvrdilo kako je komunikacija zaista temelj međuljudskih odnosa. S obzirom da se većina ispitanika složila s ovom tvrdnjom, predlaže se kontinuirani rad na usavršavanju komunikacije unutar poslovnih organizacija zaposlenika, od menadžmenta prema djelatnicima i obratno. Kvalitetnom komunikacijom osiguravamo dobre međuljudske odnose, ali ono što je još važnije, osiguravamo povjerenje svojih djelatnika, koji će u kompaniji s dobrom komunikacijom i međuljudskim odnosima svakodnevno doprinisiti.

U četvrtoj hipotezi dokazali smo kako bi zaposlenici voljeli promijeniti protok informacija u organizacijama u kojima djeluju, no istaknut ćemo poveznicu prve tri hipoteze s četvrtom u ovom dijelu. U drugoj hipotezi dokazano je da zaposlenici njeguju otvorenu komunikaciju s kolegama, dok u četvrtoj vidimo da je problem i dalje protok informacija. Nadalje, istaknut će se podatak koji navodi da bi 31% ispitanika također uz protok informacija (38% ukupno) u svojim organizacijama voljelo najradije promijeniti nadređene. S obzirom na dobivene rezultate, predlaže se redizajniranje modela i načina komunikacije, slično kao što je definirano analiziranjem treće hipoteze. Ispitanici su zadovoljni komunikacijom i odnosima s kolegama, ali zabrinjava podatak da to nije isto kada uspoređujemo odnose s nadređenima. Naime, nadređeni moraju osigurati kvalitetan i dovoljan protok informacija unutar svojih organizacija kako bi se postiglo zadovoljstvo iste. Kao model za kreiranje što uspješnijeg plana te redizajn, predlaže se korištenje analize tipova ponašanja te prilagodne komunikacije s obzirom na iste. Tek nakon što se osigura zadovoljavajući protok informacija, moći ćemo osigurati kvalitetne međuljudske odnose, koji će naposljetku svakako pozitivno rezultirati u daljnjim procesima (proizvodnji, produktivnosti, uštedi vremena...).

## 7. ZAKLJUČAK

Poznato je da čovjek od početka svojeg postojanja nastoji prenijeti informacije na različite načine. Počevši od neverbalne komunikacije do verbalne, koje zajedno danas u suvremenom dobu čine znanstvenu granu o kojoj se često raspravlja i koju se iz dana u dan sve češće istražuje. Komunikacija nas svakodnevno okružuje i kao takva jedan je od najvažnijih segmenata života općenito. Pomoću komunikacije izražavamo svoja mišljenja, stavove, razvijamo odnose, utječemo na ljude oko sebe i oni na nas. Naprosto, komunikacija je dio našeg svakodnevnog postojanja i kao takva predstavlja uvjet i osnovu svih međuljudskih odnosa. Kada definiramo poslovnu komunikaciju nemoguće je zamisliti bilo koji segment poslovanja bez komunikacije. Kvalitetna komunikacija neophodna je za efikasnost i uspješnost svake organizacije. Ne čudi da su napravljena mnogobrojna teorijska i empirijska istraživanja na ovu temu jer su komunikacijski sustavi različiti, ovisno o svakoj organizaciji, i kao takvi mogu imati i različite efekte.

Provedenim empirijskim istraživanjem, cilj je bio analizirati značaj i utjecaj komunikacije kao temelja međuljudskih odnosa u poslovnim organizacijama, a postavljenim hipotezama, utvrditi eventualne poteškoće na razini komunikacije i međuljudskih odnosa djelatnika koji su anketirani. Prema dobivenim rezultatima vidljivo je da zaposlenici smatraju kako je komunikacija temelj međuljudskih odnosa, te kako izrazito cijene dobre međuljudske odnose unutar svojih organizacija. Zanimljiv je podatak da je većina ispitanika potvrdila kako njeguju otvorenu komunikaciju sa svojim kolegama, ali da bi ipak najradije promijenili sami protok informacija, kao i da bi uz njih voljeli promijeniti svoje nadređene. Potrebno je kontinuirano usavršavati komunikaciju na svim razinama, te redizajnirati model i način komunikacije između nadređenih i zaposlenika kako bi se osigurao bolji protok informacija.

Nastavno na provedeno istraživanje, zaključak je da ukoliko bilo koja poslovna organizacija želi biti uspješna, mora osigurati kvalitetnu komunikaciju na svim razinama, a osiguravanjem takve komunikacije, osigurat će se stvaranje i razvijanje dobrih međuljudskih odnosa. Ljudi su najveći potencijal svake organizacije. Zadovoljni zaposlenici nikada ne napuštaju svoje poslovne organizacije ako se u njima osjećaju ugodno, oni svakodnevno doprinose njezinom razvijanju i time osiguravaju poslodavcu bolju konkurentsku prednost na tržištu.

# IZJAVA

## Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Jasmina Mrvoljak**

**Matični broj studenta: 0325001538**

**Naslov rada: Komunikacija kao temelj međuljudskih odnosa u poslovnim organizacijama**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristila sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirala niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam navela autora i izvor te ih jasno označila znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spremna sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing
2. Čupurdija, M. (2019.). *Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi*. Rijeka: Libertin naklada d.o.o.
3. Erikson, T. (2014.). *Okruženi idiotima*. Zagreb: Znanje d.o.o.
4. Fox, R. (2006.). *Poslovna komunikacija*, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
5. Jones, G. (2006.). *Contemporary Management*. New York: McGraw-Hill.
6. Kraljević, P. (2014.). *Menadžment tržišnih komunikacija*. Zagreb: Plejada.
7. Leinert-Novosel, S. (2012.). *Komunikacijski kompas*. Zagreb: Plejada.
8. Marušić, S. (2006.). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: ADECO.
9. Miljković, D. R. (2002.). *Komuniciranje u organizaciji*. Zagreb: IEP d.o.o.
10. Obradović, S. J. (2015.). *Menadžment Ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada d.o.o.
11. Pease, A. B. (2004.). *Velika škola govora tijela*. Zagreb: Mozaik knjiga d.o.o.
12. Readron, K. (1998.). *Interpersonalna komunikacija- gdje se misli susreću*. Zagreb: Alinea.
13. Rouse, M. J. (2002.). *Poslovne komunikacije*. London: Thomson Learning.
14. Sikavica. (2008.). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
15. Vuković, D. (2008.). *Organizacija i reorganizacija*. Velika Gorica: INDIKUS d.o.o.



## INTERNETSKI IZVORI

1. Bolfek B., Milković V., Lukavac M. (2017.), *Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom*, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/184194>
2. Garmaz J. Mrdeša-Rogulj Z., (2013.) *Neka načela u komunikaciji s bolesnikom*, preuzeto: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik165589](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik165589)
3. Granić Marija (2012.), *Interpersonalna komunikacija, vrste oblici i savjeti*, preuzeto s: <https://www.krenizdravo.hr/zdravlje/psihologija/interpersonalna-komunikacija-vrste-oblici-i-savjeti>
4. Hrvatska enciklopedija (2020.), *međuljudski odnosi, stres*, preuzeto s: <https://www.enciklopedija.hr/>
5. Juras, K., Knežević B., Golubić R., Milošević M., Mustajbegović J. (2009.), *Stres na radu: mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija*, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/38508>
6. Moj Posao, *Dobri međuljudski odnosi na radnom mjestu*, preuzeto s: <https://www.moj-posao.net/Savjet-Pravnika/65928/Dobri-medjuljuskio-dnosi-na-radnom-mjestu/4/>
7. Online Etymology Dictionary, *Communication, (komunikacija)*, preuzeto s: [http://www.etymonline.com/index.php?term=common&allowed\\_in\\_frame=0](http://www.etymonline.com/index.php?term=common&allowed_in_frame=0) ,
8. Tardi Benjamin (2016.), *Istraživanje utjecaja zadovoljstva interne komunikacije u organizaciji na zadovoljstvo zaposlenika*, preuzeto s: <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A722/datastream/PDF/view>
9. Vlasta Krešić (2012.), *Komunikacija u sestinstvu- međuljudski odnosi zdravstvenih djelatnika*, preuzeto s : [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=144566](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=144566)

## **POPIS SLIKA**

<b>Slika 2.1</b> Životni ciklus zaposlenika.....	4
<b>Slika 3.1</b> Osnovni činitelji komunikacijskog procesa .....	7
<b>Slika 5.1</b> Tipovi osobnosti.....	16
<b>Slika 5.2</b> Odnos između verbalne i neverbalne komunikacije .....	17

## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1.</b> Socio- demografski pokazatelji ispitanika .....	25
<b>Tablica 2.</b> Zaposlenost ispitanika unutar gospodarskih sektora.....	25
<b>Tablica 3.</b> Rezultati odgovora na ponuđene tvrdnje o međuljudskim odnosima .....	28
<b>Tablica 4.</b> Rezultati odgovora na ponuđene tvrdnje o komunikaciji unutar organizacija.....	30

## POPIS GRAFIKONA

<b>Grafikon 1.</b> Spol ispitanika .....	26
<b>Grafikon 2.</b> Dob ispitanika .....	26
<b>Grafikon 3.</b> Godine radnog staža ispitanika .....	27
<b>Grafikon 4.</b> Zaposlenost ispitanika u gospodarskim sektorima.....	27
<b>Grafikon 5.</b> Prikaz rezultata tvrdnje „U mojoj poslovnoj organizaciji izrazito se cijene dobri međuljudski odnosi.“ .....	29
<b>Grafikon 6.</b> Prikaz rezultata tvrdnje „Volio/la bih imati otvoreniju komunikaciju sa svojim kolegama i nadređenima.“ .....	31
<b>Grafikon 7.</b> Prikaz rezultata tvrdnje „Komunikacija koju imam s kolegama je otvorena.“ ...	31
<b>Grafikon 8.</b> Prikaz rezultata tvrdnje „Smatram da je kvalitetna komunikacija temelj međuljudskih odnosa u svakoj organizaciji.“ .....	32
<b>Grafikon 9.</b> Prikaz rezultata tvrdnje „Komunikacija i međuljudski odnosi u mojoj organizaciji me motiviraju.“ .....	32
<b>Grafikon 10.</b> Prikaz rezultata tvrdnje „Što biste promijenili unutar svoje poslovne organizacije?“ .....	33
<b>Grafikon 11.</b> Analiza odgovora „ostalo“ u tvrdnji „Što biste promijenili unutar svoje poslovne organizacije?“ .....	34

## **PRILOZI**

- Životopis
- Anketa



Person who likes new challenges, meet new people, gain new knowledge.

Communicative, creative, fast learner, but most importantly, share passion for business and people.

## CONTACT

ADDRESS:  
Obrubići 3, 10290 Zaprešić  
(Croatia)

PHONE:  
(+385) 92 1592 196

LinkedIn  
<https://www.linkedin.com/in/jasmina-mrvoljak-6044a1172/>

EMAIL:  
[jasmina.mrvoljak@gmail.com](mailto:jasmina.mrvoljak@gmail.com)

# JASMINA MRVOLJAK

## EDUCATION

### University of Applied Sciences Baltazar, Zaprešić

2017. – 2020.

Communication management

Professional specialist of Communications Management

**Prof. Spec. Comm.**

### Professional Study of Entrepreneurship Economics Nikola Šubić Zrinski, Zagreb

2014. - 2017.

Study of Entrepreneurship Economics

Professional Bachelor of Economics

**(bacc.oec)**

## WORK EXPERIENCE

### Zara Croatia, ( Inditex)

#### HR manager for Massimo Dutti and Bershka

April 2019.- now

- Completing and preparing tasks in HR processes for brands
- Recruiting of store staff and giving support to store managers in all recruiting related problems and tasks
- Analyzing training needs, adapting and executing the group training and development programmes for store staff
- Communicating with HR central department
- Planning of yearly budgets of hours and productivity
- Controlling of schedules, holidays, training's, evaluations

### Massimo Dutti Arena Zagreb

#### Deputy manager

July 2018.-April 2019.

- Daily management of the store
- Taking care of store (orders, returns, restocking, stockrooms and fitting rooms)
- Control over assigned budgets
- Control over the product, analysis of commercial reports
- Organizing, and planning of working hours
- Planning of schedules
- Controlling of daily operations tasks
- Communication with head office
- Customer service
- Commissioner for Health and Safety in the store

### Massimo Dutti City Center One West Zagreb

#### 3<sup>rd</sup> manager

May 2018.–July 2018.

- Daily management of the store
- Taking care of store (orders, returns, restocking, stockrooms and fitting rooms)
- Control over assigned budgets
- Control over the product, analysis of commercial reports
- Organizing, and planning of working hours and schedules
- Controlling of daily operations tasks
- Communication with head office
- Customer service

**Massimo Dutti Arena Zagreb****Operation manager**

February 2018.–May 2018.

- Team leadership and monitoring
- Stockroom organizations
- Organization of deliveries
- Prioritizing and dividing tasks according to all procedures in stockroom
- Preparing merchandise for replacement within the store
- Performing daily operations tasks
- Planning schedule for operation team

**Massimo Dutti West Gate Zaprešić****Student job**

July 2015.–January 2018

- Sales assistant
- Customer service
- Support in stockroom

---

**PERSONAL SKILLS**

**Mother tongue:** Croatian

**Foreign languages:** English (C2), Spanish (A1)

**Communication skills:** Excellent communication skills, that are results of working experience in HR and customer service.

**Organizational/ management skills:** Currently, I'm in charge of 14 stores in Croatia, for brands Massimo Dutti and Bershka

**Digital skills:** Microsoft office tools

**Driving license:** B

---

**VOLUNTEER EXPERIENCE****Volunteer on the project "We didn't forget you"****Youth Center Zaprešić**

September 2015.–June 2018

Volunteering with elderly people, who lives alone, and who cannot carry about themselves.

You can see more about this project on YouTube:

<https://www.youtube.com/watch?v=a8yukdtiozm>



# KOMUNIKACIJA KAO TEMELJ MEĐULJUDSKIH ODNOSA U POSLOVNIM ORGANIZACIJAMA

Poštovani ispitanici!

Molimo Vas da izdvojite 5-10 minuta vremena i iskreno odgovorite na pitanja u nastavku. Upitnik se provodi u svrhu izrade diplomskog rada te je u potpunosti anoniman. Upitnikom se ispituje Vaše mišljenje glede važnosti komunikacije u organizacijama kao temelja međuljudskih odnosa.

Svaki Vaš odgovor nam je vrlo vrijedan!

Sretno!

**\*Obavezno**

Spol \*

- muško
- žensko

Dob: \*

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46 i više



Koliko ste zaposleni u trenutnoj poslovnoj organizaciji? \*

- manje od godinu dana
- 1-5 godine
- 6-10 godina
- 11-15 godina
- više od 15 godina

U kojem gospodarskom sektoru ste trenutno zaposleni? \*

- Primarnom sektoru (poljoprivreda, stočarstvo, ribarstvo i šumarstvo)
- Sekundarnom sektoru ( industrija, građevinarstvo, rudarstvo, energetika, brodogradnja i proizvodno obrtništvo)
- Tercijarni sektor (trgovina, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo, turizam)
- Kvartarni sektor (obrazovanje, znanost, zdravstvo i kultura)

Ocijenite tvrdnje ocjenom od 1 do 5. Označite samo JEDNU OCJENU po tvrdnji. \*

	uopće se ne slažem	uglavnom se ne slažem	niti se slažem, niti ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem
Većinu ljudi s kojima radim, volim susresti i nakon radnog vremena.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Većinu radnog vremena provodim u dobrom raspoloženju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moj odnos s kolegama se temelji na povjerenju, uzajamnom poštovanju i iskrenosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Moji nadređeni  
pokazuju brigu  
za međuljudske  
odnose i sami  
pružaju  
pozitivan  
primjer.

U mojoj  
poslovnoj  
organizaciji  
izrazito se  
cijene dobri  
međuljudski  
odnosi.

Ocijenite tvrdnje ocjenom od 1 do 5. Označite samo JEDNU OCJENU po tvrdnji. \*

uopće se ne  
slažem

uglavnom se  
ne slažem

niti se  
slažem, niti  
ne slažem

uglavnom se  
slažem

u potpunosti  
se slažem

Zadovoljan/na  
sam količinom i  
kvalitetom  
informacija koje  
dobivam unutar  
svoje  
organizacije.

Imam dovoljno  
informacija o  
tome obavljam  
li svoj posao  
kako trebam.

Komunikacija  
koju imam s  
kolegama je  
otvorena.

Moj nadređeni  
me sluša kada  
razgovaram s  
njim/njom.

Protok  
informacija u  
organizaciji je  
svakodnevan.

Volio/la bih imati otvoreniju komunikaciju sa svojim kolegama i nadređenima. \*

- Da
  - Ne
  - Nisam siguran/na
- 

Smatram da je kvalitetna komunikacija temelj međuljudskih odnosa u svakoj organizaciji. \*

- Da
  - Ne
  - Nisam siguran/na
- 

Komunikacija i međuljudski odnosi u mojoj organizaciji me motiviraju. \*

- Da
- Ne
- Nisam siguran/na

Što biste promjenili unutar svoje poslovne organizacije? \*

- Kolege
- Nadređene
- Protok informacija
- Ostalo: \_\_\_\_\_