

# VAŽNOST KOMUNIKACIJE I MEĐULJUDSKIH ODNOSA

---

**Serdar, Katarina**

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

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:220681>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**

**POSLOVNI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNO UPRAVLJANJE**

**KATARINA SERDAR**

**VAŽNOST KOMUNIKACIJE I  
MEĐULJUDSKIH ODNOSA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Karlovac, 2022.**

KATARINA SERDAR

# VAŽNOST KOMUNIKACIJE I MEĐULJUDSKIH ODNOSA

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski stručni studij

Poslovno upravljanje

Kolegij: Menadžment ljudskih potencijala

Mentorica: Andreja Primužak, dipl.oec., viši predavač

Matični broj studenta: **0081010255**

Karlovac, rujan 2022.

## ZAHVALA

Na početku zahvaljujem svojoj mentorici Andreji Primužak na strpljivosti, razumijevanju, savjetima i koordinacijom u pisanju ovog završnog rada.

Zahvaljujem se također svim djelatnicima, profesorima i asistentima Veleučilišta u Karlovcu na susretljivosti i prenesenom znanju tijekom studiranja.

Zahvaljujem se djelatnicima Hrvatskih šuma d.o.o. Uprava šuma Podružnica Gospić na izdvojenom vremenu za popunjavanje ankete.

Na kraju jedna velika zahvala mojoj obitelji koja je cijelo vrijeme bila uz mene, poticala me i ohrabivala da dođem do konačnog cilja.

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Struktura rada .....	1
1.3. Metode istraživanja.....	2
2. KOMUNIKACIJA .....	3
2.1. Pojam i vrste komunikacije .....	3
2.2. Komunikacijski kanali .....	6
2.3. Razumijevanje komunikacije .....	8
2.4. Poteškoće u komunikaciji.....	9
3. OBLICI POSLOVNE KOMUNIKACIJE .....	11
3.1. Verbalna komunikacija.....	11
3.2. Neverbalna komunikacija .....	14
4. MEĐULJUDSKI ODNOSI .....	17
4.1. Ljudski resursi i međuljudski odnosi.....	17
4.2. Pozitivni međuljudski odnosi .....	18
4.3. Utjecaj stresa na međuljudske odnose .....	19
5. KOMUNIKACIJA KAO TEMELJ MEĐULJUDSKIH ODNOSA U ORGANIZACIJI	21
5.1. Tipovi ponašanja.....	22
5.2. Prilagodba komunikacije – profil osobnosti .....	23
5.3. Pojavnost komunikacijskih sukoba .....	25
5.4. Temeljna načela uspješnog komuniciranja u organizaciji.....	27
6. METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	29
6.1. Hipoteza istraživanja .....	29
6.2. Uzorak istraživanja .....	29
6.3. Rezultati istraživanja .....	30
7. ZAKJUČAK.....	47
LITERATURA.....	48
POPIS SLIKA .....	50
POPIS GRAFIKONA .....	51
ONLINE ANKETA.....	52

## SAŽETAK

Komunikacija je proces razmjenjivanja informacija putem verbalnog ili pak neverbalnog kanala. Komunikacija se isto tako može obavljati formalnim ili neformalnim putem. Preduvjet dobrog rada organizacije je upravo dobra komunikacija. Naime, dobra komunikacija, a isto tako i dobri međuljudski odnosi unutar poduzeća su osnovni uvjet uspješnog plasiranja poduzeća na konkurentno tržište. Uspješnost poduzeća na taj način uvelike ovisi o ljudskim resursima. Na temelju kvalitete komunikacije, kako unutar tako i izvan poduzeća, dolazi do ostvarenja kvalitetnog rada poduzeća. Dobra komunikacija i dobri međuljudski odnosi će stvoriti zdravo i efikasno okruženje unutar kojeg će pojedinci moći raditi i na taj način svojim radom potaknuti sam rast poduzeća. Jasno je kako uvjeti nikada ne mogu biti idealni te da može doći do komunikacijskih sukoba. Ono što je bitno je da se ti isti komunikacijski sukobi rješavaju na ispravan način te da se komunikacija nastoji temeljiti na načelima uspješne komunikacije.

Ključne riječi: komunikacija, međuljudski odnosi, poslovna organizacija, verbalna komunikacija

## SUMMARY

Communication is the process of exchanging information through a verbal or non-verbal channel. Communication can also be done formally or informally. A prerequisite for the good work of the organization is precisely good communication. Namely, good communication, as well as good interpersonal relations within the company, are the basic condition for successfully placing the company on the competitive market. In this way, the success of the company largely depends on human resources. Based on the quality of communication, both inside and outside the company, quality work of the company is achieved. Good communication and good interpersonal relations will create a healthy and efficient environment within which individuals will be able to work and thus stimulate the growth of the company through their work. It is clear that conditions can never be ideal and that communication conflicts can occur. What is important is that these same communication conflicts are resolved in the correct way and that communication tries to be based on the principles of successful communication.

Keywords: communication, interpersonal relations, business organization, verbal communication

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

U svakom pojedinom poduzeću jedna od temeljnih stavki je održavanje kvalitetne komunikacije i dobrih međuljudskih odnosa. U organizacijama može djelovati iznimno velik broj dionika. Svaki od njih ima svoje osobne stavove, svoja mišljenja, svoj profil osobnosti pa je stoga jasno kako dobra komunikacija je nešto na čemu je potrebno raditi. Komunikacija se odvija verbalnim i neverbalnim putem, unutar i izvan poduzeća. Slijedom navedenog potrebno je komunikaciju prilagoditi i temeljiti je na načelima uspješnog komuniciranja kako bi se postigli dobri rezultati. Mogući su nastanci i određenih poteškoća u komunikaciji koje je potrebno na vrijeme riješiti kako bi organizacija mogla dalje dobro napredovati. Temeljni cilj rada usmjeren je na opis važnosti komunikacije i dobrih međuljudskih odnosa unutar organizacije.

## **1.2. Struktura rada**

Rad se sastoji od sedam poglavlja. U uvodnom dijelu rada prikazani su predmet i cilj rada, struktura rada i metode istraživanja koje su korištene unutar samog rada. Drugo poglavlje odnosi se na opis komunikacije. Unutar ovog poglavlja vrši se prikaz pojma i vrsti komunikacije, komunikacijski kanali, razumijevanje iste te potencijalne poteškoće u komunikaciji. Treće poglavlje donosi opis oblika poslovne komunikacije. Unutar ovog poglavlja prikazuje se područje verbalne i neverbalne komunikacije. Četvrto poglavlje prikazuje međuljudske odnose gdje se vrši prikaz ljudskih resursa i međuljudskih odnosa, pozitivni međuljudski odnosi te utjecaj stresa na međuljudske odnose. Peto poglavlje opisuje komunikaciju kao temelj međuljudskih odnosa u organizaciji. Unutar ovog poglavlja opisuju se tipovi ponašanja, prilagodba same komunikacije kroz segment profila osobnosti, pojavnosti komunikacijskih sukoba kao i temeljna načela uspješnog komuniciranja u organizaciji. Šesto poglavlje donosi istraživanje međuljudskih odnosa i komunikacije u konkretnoj organizaciji. Unutar navedenog stoga se prikazuje hipoteza istraživanja, uzorak istraživanja te rezultati istraživanja. Na kraju rada nalazi se zaključak rada u kojem su izvedeni svi relevantni zaključci doneseni na temelju rada.



### **1.3. Metode istraživanja**

Na temelju formiranja problema ovog rada, na temelju formiranja rezultata i hipoteza rada dolazi do kombiniranja razno raznih kombinacija znanstvenih metoda. Rad se temelji na teorijskoj obradi znanstvene kao i stručne literature. Riječ je zapravo o već postojećoj literaturi koja kao takva uključuje velik broj različitih znanstvenih članaka, odnosno radova, istraživanja, rezultata istih koji su provedeni od strane organizacija kako domaćih tako i stranih.

Što se tiče metoda, induktivnom metodom se putem pojedinačnih činjenica, odnosno spoznaja koje dopiru iz literature kreiraju zaključci. Nadalje, putem deduktivne metode objašnjavaju se već postojeće činjenice, no ujedno se ukazuje i na neke sasvim nove. Putem deduktivne metode usmjerava se prema predviđanju budućih događaja.

Na temelju analize prikupljaju se podaci koji omogućuju područje uočavanja, otkrivanja i izučavanja potrebne znanstvene istine kako bi na taj način se formirali relevantni zaključci koji su potrebni u samom radu. Nadalje, tu je ujedno i sinteza kojom se povezuju podaci u određene misaone cjeline. Isto tako jedna od metoda je i metoda generalizacije, a radi se o metodi koja omogućuje uopćavanje prikupljenih podataka do konkretnog formiranja općeg pristupa prema problematici.

## 2. KOMUNIKACIJA

Komunikacija se promatra kao sastavni dio ljudskog života. Tako primjerice komunikacija se odvija kako u privatnom tako i u poslovnom segmentu ljudskog života. Ona je neizostavna s obzirom da se upravo putem iste prenose sve poruke. Upravo iz tog razloga komunikacija se smatra nužnom za prenošenje informacija te je od ključne važnosti za samo poduzeće. Radi se o činu slanja poruka putem različitih medija. U nastavku rada prikazat će se temeljne stavke koje se vežu uz pojam komunikacije.

### 2.1. Pojam i vrste komunikacije

Ukoliko bi se usmjerili prema definiranju pojma komunikacije nužno je istaknuti kako sama riječ komunikacija potječe od latinske riječi „communicare“ čije značenje je činjenje zajedničkim, tj. proces priopćavanja. Komunikacija na taj način podrazumijeva sve procese koji se vežu uz prijenos informacija, tj. uspostava širenja određenih podataka. Riječ je o procesu na temelju kojeg se vrši uspostava informacijske veze između sustava koji s jedne strane ima sposobnost primanja, tj. obrade informacija.<sup>1</sup> Vidljivo je kako je pojam komuniciranja upravo uobičajen pojam koji se koristi u svakodnevnom životu. Pojam komunikacije se najčešće koristi upravo za interakciju s drugim ljudima. Radi se o procesu na temelju kojeg se ostvaruje razmjenjivanje informacija i to između pošiljatelja te između primatelja. Komunikacija na taj način predstavlja temeljnu osnovu uspjeha kako privatnih tako ujedno i poslovnih odnosa. Ona se smatra učinkovitom u onoj situaciji kada sam pošiljatelj poruke može s potpunom točnošću emitirati sve svoje zamisli i sve svoje osjećaje dok će s druge strane primatelj biti taj koji će na uspješan način moći interpretirati tu istu poruku na način kako je to sam pošiljatelj htio.

Važno je istaknuti kako ljudi međusobno komuniciraju te kako u ovom procesu moraju sudjelovati minimalno dvije osobe. Isto zanimljiva stavka je da se sama komunikacija može u određenim situacijama odvijati čak i neuspješno, a to će ovisiti od brojnih faktora. Primjerice, riječi koje su izgovorene mogu biti shvaćene na pogrešan način, odnosno mogu biti shvaćene potpuno drugačije nego li je to sam pošiljatelj smatrao. Kao temeljne komponente komunikacije

---

<sup>1</sup> Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues*, str. 387-399.

moгуće je tako istaknuti područje poznavanja jezika, poznavanje interakcijskih vještina i kulturno znanje.<sup>2</sup>

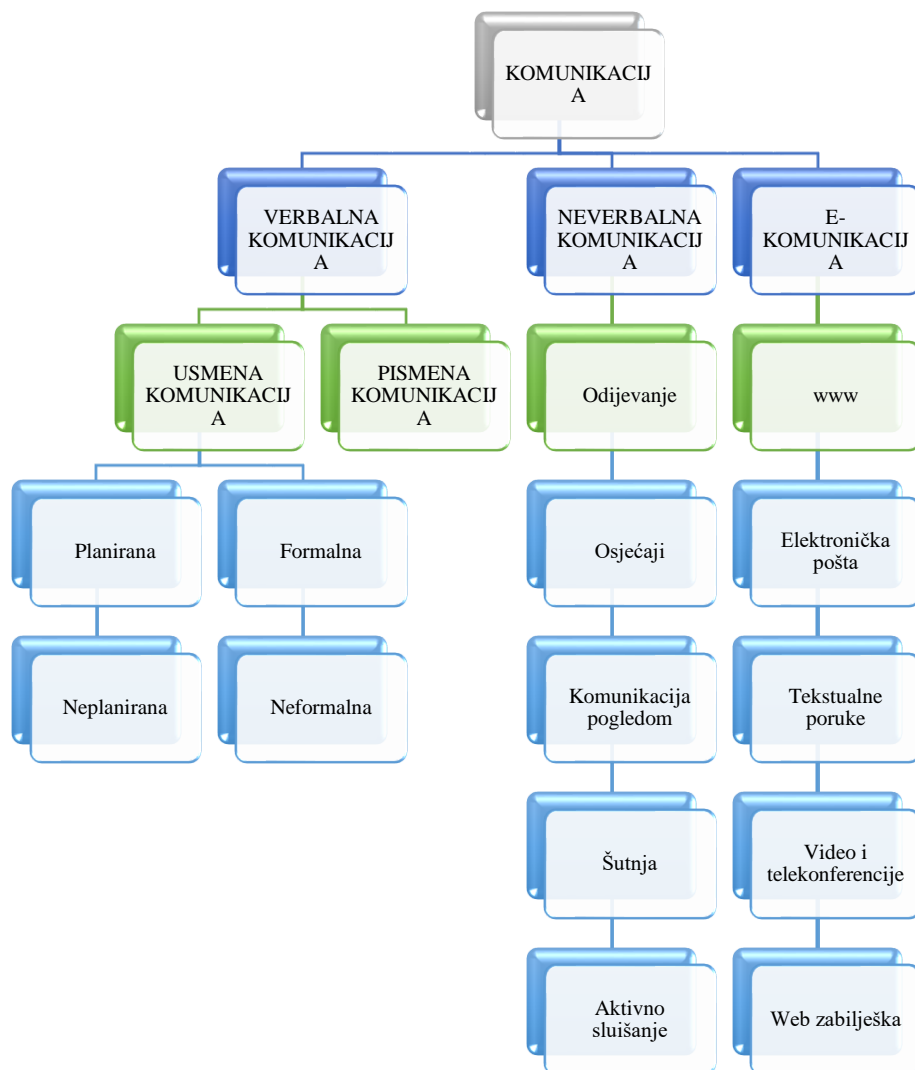
Komunikaciju je ujedno moguće definirati i kao područje razmjenjivanja informacija, određenih ideja te osjećaja. Riječ je o procesu gdje dolazi do razmjene informacija i to preko dogovorenog sustava znakova. Upravo sve ono što se u životu radi na neki način zahtijeva komunikaciju. Na taj način kako osobni tako i profesionalni život u velikoj su ovisnosti od dobre komunikacije.

Komunikacija se najčešće dijeli na dvije temeljne skupine, odnosno na verbalnu i na neverbalnu komunikaciju, a danas je tu i e-komunikacija što se može vidjeti na slijedećem slikovnom prikazu.

---

<sup>2</sup> Readron, K. (1998.). Interpersonalna komunikacija- gdje se misli susreću. Zagreb: Alineja, str. 114

Slika 1. Podjela komunikacije



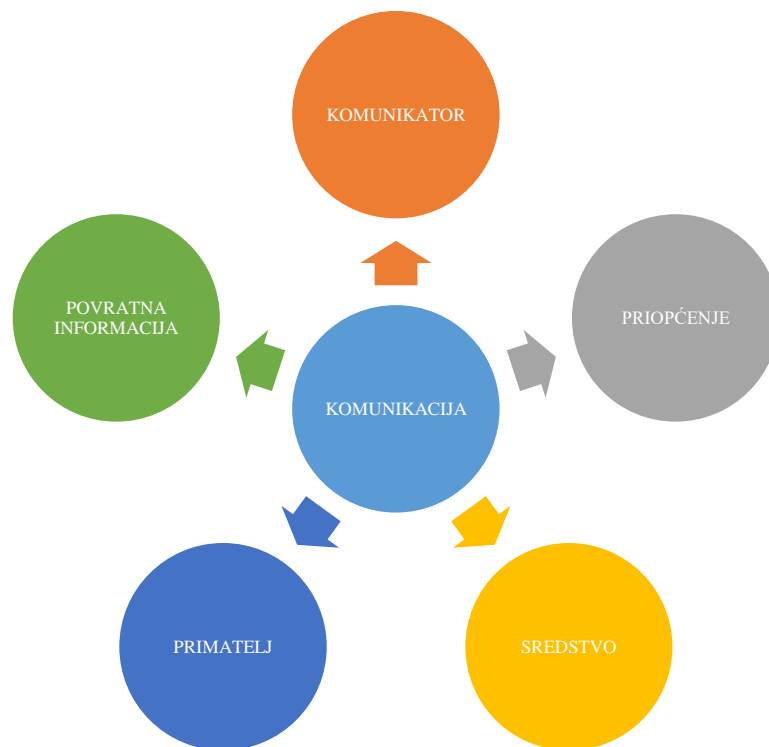
Izvor: Mađarac, Mrvica, S.; Jelica, S. (2015). Poslovna komunikacija-poseban osvrt na njezinu ulogu u prodaji roba i usluga. Mostariensia: časopis za društvene i humanističke znanosti , str. 150

Detaljnije o samoj podjeli komunikacije i opisu verbalne i neverbalne komunikacije navest će se u dijelu poslovne komunikacije.

## 2.2. Komunikacijski kanali

Sam proces komunikacije je proces koji se smatra iznimno složenim s obzirom da unutar istog postoje zapravo vrlo velike mogućnosti za slanje, ali i za primanje poruke. Iz tog razloga nužno je poznavanje samog procesa komunikacije te postupka organizacije kako bi došlo do izbjegavanja svih potencijalnih grešaka koje se kao takve mogu pojaviti unutar navedenog. Može se reći kako se proces komunikacije zapravo sastoji od ukupno pet elemenata, odnosno od pet procesa. Iz toga slijedi kako su elementi komunikacije, a radi se o komunikatoru, priopćenju, sredstvu priopćenja i povratnoj informaciji što je ujedno moguće vidjeti i na slijedećem slikovnom prikazu.

Slika 2. Proces komunikacije



Izvor: Skoko, B. (2004). Odnosi s javnošću kao doprinos demokratizaciji i profesionalizaciji procesa javnog komuniciranja. Politička misao , str. 93

Komunikator u tom pogledu predstavlja određenu osobu koja izjavljuje, tj. riječ je o osobi koja vrši priopćavanje određenih informacija. U procesu priopćavanja radi se o nekoj informaciji, tj. poruci koja se nastoji dalje prenijeti. Primatelj je u tom slučaju upravo osoba, odnosno može

biti riječ o određenoj skupini ljudi kojoj se na taj način nastoji nešto priopćiti. Konkretno ovdje se radi o onim osobama koje su tu informaciju primile. Na kraju cjelokupnog procesa nalazi se povratna informacija ili drugim riječima feedback. Ona predstavlja određeni učinak koji jedna poruka, odnosno jedna informacija može prouzročiti.

Što se tiče procesa komunikacije, ovdje je moguće navesti slijedeće elemente:

- Kodiranje,
- Odašiljanje,
- Primanje poruke,
- Dekodiranje i
- Povratna veza.

Komunikacija se može obavljati putem različitih kanala. Riječ je stoga o kanalima kojim se kreće komunikacija pojedinca, odnosno oni su ti koji predstavljaju konkretne medije kroz koje sama poruka putuje. Sami kanali komunikacije se mogu podijeliti na dvije vrste, a riječ je o potpunijim, odnosno bogatijim kanalima, a radi se o kanalima koji se odnose na razgovorom licem u lice. Upravo ovaj razgovor je tip razgovora koji obuhvaća čak nekoliko informacijskih znakova istovremeno kao što su primjerice riječi, sam položaj tijela, konkretan izraz lica ili pak garantirana te brza povratna informacija. Što se tiče slabih kanala, riječ je o kanalima koji uključuju različita pisana formalna izvješća kao i e-poštu. Kanali koji se smatraju potpunijima su kanali koji su u mogućnosti da obrade daleko veći broj informacijskih znakova istovremeno. Upravo su to kanali putem kojih je moguće ostvariti vrlo brzu povratnu informaciju, oni su osobni.

Ukoliko bi se govorilo o tradicionalnim kanalima tada je potrebno istaknuti kako je riječ primjerice o tisku, TV-u ili radiju. S druge strane u novije vrijeme tu su i novi kanali komuniciranja. Najznačajniji su upravo internet, društvene mreže, ali tu su i multimedijalne prezentacije.

Same organizacije stoga na raspolaganju posjeduju različite kanale komuniciranja, formalne i neformalne. Nužno je uzeti i činjenicu u obzir kako se kanali komunikacije međusobno razlikuju prema principu prijenosa informacija. Sam izbor kanala se stoga razlikuje u odnosu

na same funkcije organizacije. Iznimno je bitno da se odabere onaj kanal komunikacije putem kojeg će doći do ostvarenja najveće moguće efikasnosti te efektivnosti u poslovanju.

### **2.3. Razumijevanje komunikacije**

Svrha same komunikacije, a naročito unutar poslovne komunikacije je ostvarenje određenog plana. U poslovanju komunikacija može prolaziti putem dvije mreže. Jedna je formalna mreža, a druga je neformalna mreža. Kada je riječ o formalnoj komunikaciji, navedena predstavlja onaj dio informacija koje kao takve teku uzduž linije nadležnosti, odnosno ova komunikacija teče putem komunikacijskih nivoa. Upravo navedeni oblik komunikacije je oblik koji se uspostavlja između samog zaposlenika te menadžmenta s druge strane. Sam zadatak menadžmenta je da provodi konkretnu komunikaciju kroz čitavo poduzeće. Komunikacija može tako vertikalno teći prema dolje, vertikalno teći prema gore te provoditi se horizontalno. Kada se radi o vertikalnoj komunikaciji koja teče prema dolje, radi se o tipu komunikacije koja započinje s ljudima koji su na višim pozicijskim mjestima unutar poduzeća. Najčešće se radi upravo o menadžmentu. Tada komunikacija teče prema ljudima koji su zaposleni na nižim pozicijama. Upravo je ovdje jedan od temeljnih zadataka navedene komunikacije motivacija zaposlenika unutar samog poduzeća. Na temelju uspješne komunikacije vrši se motiviranje zaposlenika. Kao jedan od problema navedenog oblika komunikacije je upravo uskraćivanje potrebnih informacija samim zaposlenicima. Efikasan način provođenja vertikalne komunikacije doprinosi ujedno i samoj kvaliteti učinaka.

Slijedeći tip je vertikalna komunikacija prema gore. Ovdje se radi o tipu komunikacije koja se provodi kao odgovor na informacije koje su primljene od gore. Radi se konkretno o povratnim informacijama na samu komunikaciju i to iz područja samog vrha organizacije. Kao primjer mogu se navesti određeni nalozi, određene upute, pritužbe i slično. Navedeni tip komunikacije će stoga omogućiti vodstvu da samo uvidi konkretnu problematiku zaposlenika, odnosno da uvidi njihove stavove i njihova mišljenja te da na taj način zaposlenicima da osjećaj da isti sudjeluju unutar područja odlučivanja o daljnjem radu samog poduzeća. Upravo stoga se isti osjećaju kako se njihova mišljenja dalje uvažavaju, odnosno da su na ovaj način vrlo bitna za sam način funkcioniranja poduzeća.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Duraković, J. (2009). Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju. Fakultet političkih nauka Sarajevo, str. 59-60

Tu je i horizontalna komunikacija. Radi se konkretno o komunikaciji koja se odvija između samih zaposlenika koji se nalaze na jednakim, odnosno na sličnim pozicijama unutar jednog poduzeća. Temeljna funkcija navedenog tipa komunikacije leži u području ubrzavanja protoka informacija, odnosno na području razumijevanja te koordiniranja informacija. Na ovaj način ujedno se omogućuje rješavanje svih potencijalnih problema. Ovaj oblik komunikacije služi i kao jedna društvena podrška, odnosno kao emocionalna podrška zaposlenicima što uvelike utječe na sam radni moral, ali isto tako i na učinkovitost poslovanja.<sup>4</sup>

Sama komunikacija će biti razumljiva kada je učinkovita, odnosno komunikacija će biti jedino učinkovita, onda kada je razumljiva. Konkretno unutar poslovnog okruženja sam ishod nekog posla uvelike ovisi o samoj sposobnosti komuniciranja pa iz tog razloga iznimno je bitno da navedena komunikacija bude uspješna kako bi i sam krajnji ishod bio uspješan. Samo uspješnim načinom komuniciranja ujedno je moguće izvršiti osiguranje rada i to s različitim poslovnim partnerima, no isto tako i riješiti sve probleme ukoliko isti uopće postoje.

## **2.4. Poteškoće u komunikaciji**

Ono što je vrlo bitno istaknuti je da se komunikacija mora odvijati uz što je moguće manje smetnje, odnosno uz što je moguće manje buke jer samo na taj način poruka koja se prenosi može biti na pravilan način prenesena. Jasno je stoga kako je upravo komunikacijski proces tip procesa koji se smatra podložnim različitim utjecajima koji kao takvi mogu ometati sam prijenos poruka te stoga mogu usporiti uspješan način komunikacije. Upravo navedene smetnje se mogu pojaviti unutar bilo kojeg dijela komunikacijskog procesa i na taj način naštetiti samoj komunikaciji.<sup>5</sup>

U tom pogledu moguće je istaknuti neke vanjske opasnosti koje u komunikacijskom kanalu mogu prijetiti uspješnoj komunikaciji. Prije svega ovdje se radi o nepoznavanju jezika kojim sami sugovornici komuniciraju, problematika neprimjene upotrebe jezika za neki komunikacijski proces, razno razni zvukovi koji kao takvi odvlače pozornost, kulturološke razlike između samih sugovornika te ujedno i različita međunarodna okolina. Osim vanjskih tu

---

<sup>4</sup> Duraković, J. (2009). Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju. Fakultet političkih nauka Sarajevo, str 59-60

<sup>5</sup> Lamza - Maronić, M. and Glavaš, J. (2008). Poslovno komuniciranje. Osijek: Studio HS Internet, str. 10



postoje ujedno i unutarnje opasnosti, a radi se o psihološkim opasnostima koje se pojavljuju od strane samog sugovornika, a podrazumijevaju misli i stavove.

Tako primjerice unutrašnje opasnosti samog sugovornika mogu zaokupiti u vrlo velikoj mjeri da zapravo onemoguće sam uspješan tijek komunikacijskog procesa. Ovdje je moguće istaknuti primjerice stavove, obrazovni status, odgoj, neverbalnu komunikaciju, način usmenog izražavanja i drugo.

Postoji ukupno pet principa kojih se nužno pridržavati kako bi došlo do povećanja točnosti samog kodiranja. Prije svega ovdje se radi o relevantnosti. Upravo je relevantnost ona stavka kojom se označava vrlo pažljiva selekcija samog broja riječi, simbola ili pak gesti koje će poruku učiniti relevantnom.

Drugi princip odnosi se na simplificiranost. Ona je ta koja izražava poruku u njezinim najjednostavnijim izrazima te na taj način dolazi do minimiziranja ukupnog broja riječi, ukupnog broja simbola i gesta. Kao treća stavka navodi se organiziranost. Naime, sama poruka se organizira konkretno u serijama točaka kako bi došlo do olakšavanja njezinog razumijevanja. Ovdje je i stavka repetitivnosti. To bi značilo kako bitni dijelovi poruke se moraju ponoviti najmanje dva puta, a upravo ova stavka je od najveće važnosti pri usmenom komuniciranju, tj. onda kada postoji određena mogućnost da se riječi ne mogu na jasan način čuti, odnosno da se riječi ne mogu na potpun način razumjeti. Kao zadnja stavka navodi se fokusiranost. Ovdje je bitno usredotočiti se na sve one bitne aspekte same komunikacije, odnosno nužno je usmjeriti se na ključne dijelove poruke koji kao takvi čine poruku jasnom.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Buble M. (2011). Poslovno vođenje. Zagreb: M.E.P., str. 206

### **3. OBLICI POSLOVNE KOMUNIKACIJE**

Komunikacija je proces koji uključuje dijeljenje različitih informacija. Samim time moguće je navesti kako bez same komunikacije niti ne postoji menadžment samog poduzeća. Poslovna komunikacija iz tog razloga predstavlja poseban način komunikacije koji se koristi unutar poslovanja, odnosno unutar promocije samog poduzeća, prodaje određenih proizvoda i usluga. Riječ je o sastavnom dijelu organizacije i dijelu upravljačkog sustava.<sup>7</sup> Komunikacija je sustav u kojem se prenose poruke i informacija te s druge strane dolazi do razumijevanja istih.

Komunikacija se tako može obavljati između sudionika unutar ili pak izvan organizacije. Samim time organizacija bez komunikacije niti ne bi mogla postojati. Organizacija je stoga prije svega usmjerena prema gradnju komunikacijskog sustava. On mora biti oblikovan u obliku posebne mreže na temelju koje se vrši kretanje svih informacija, odnosno na temelju kojih dolazi do povezivanja pojedinaca unutar iste. Poslovno komuniciranje je na taj način moguće definirati i kao jednu vrstu razmjenjivanja informacija. Poslovno komuniciranje se tako odvija između svih sudionika poslovnog procesa. Osnovna svrha poslovne komunikacije leži u pokušaju ostvarenja što je moguće boljih poslovnih rezultata.

Vještine komunikacije su tako vrlo bitne unutar poslovnog svijeta. U određenim istraživanjima je tako moguće naći iznimno velik broj načina za upravljanje i za rješavanje komplikacija unutar samog poduzeća. Upravo stoga se potvrđuje da je komunikacija točka razgovora s drugom osobama, a taj isti razgovor mora biti dvosmjernan kako bi došlo do uspješnog obavljanja komunikacije. Temeljna ideja koja se nastoji postići je pamćenje onoga što se konkretno priopćuje.

#### **3.1. Verbalna komunikacija**

Kao što je do sada vidljivo, temeljna podjela komunikacije je na verbalnu i na neverbalnu komunikaciju. Kada se govori o verbalnoj komunikaciji tumači se kako ista predstavlja tip komunikacije koji se odvija na temelju govornih valova. Ova se komunikacija tako upotrebljava kao govorni alat namijenjen za prijenos poruka. Isto tako moguće je uočiti kako upravo je

---

<sup>7</sup> Garača, N., Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, str. 118-125.

ljudski govor onaj koji predstavlja specifičan proizvod posebnih artikuliranih vibracija. Sam ljudski govor se može dalje kategorizirati na monolog, tj. na dijalog.

Verbalno je komuniciranje na taj način omogućilo cjelokupan niz aktivnosti. Sama usmena komunikacija je predmet i sastavni dio života svakog čovjeka. Upravo komunikacijom je omogućen razvoj i održavanje raznih vrsta međusobnih odnosa, odnosno djelovanja. Iznimno je bitno da se istakne kako usmeni oblik komunikacije je oblik komunikacije koji se odnosi na razgovore unutar kojih je izgovorena riječ ona koja tumači temeljni dio komunikacije. Sama usmena komunikacija ima vrlo bitnu ulogu unutar poslovnog svijeta. Osnovna prednost se ističe u samoj činjenici kako svi pojedinci na temelju razgovora, tj. svi pojedinci na temelju razumijevanja samih informacija mogu dalje dobiti povratnu informaciju. Putem te iste informacije se može procijeniti što bi bilo dobro za činiti, tj. je li sugovornik kao takav razumio što se htjelo reći ili nije. Prilikom verbalne komunikacije upravo su sugovornici oni koji se usredotočuju na simbolički dio komunikacije. Tako primjerice govor tijela ili s druge strane neki poseban izraz lica su ti koji pojedincu omogućuju da na vrlo kvalitetan način procijeni je li nekoj osobi potrebno vjerovati ili pak nije. Što se tiče verbalnog komuniciranja, tj. komuniciranja koje se odvija licem u licem, navedeno donosi brojne prednosti koje su navedene. Svakako je s druge strane vrlo važno da se istaknu i loše stavke pri verbalnoj komunikaciji ljudi, odnosno ne razmišljanje konkretno o onome što se govori, ne razmišljanje o samoj poruci koja će putem verbalnog puta se slati prije nego li je ista izgovorena. Sam pošiljatelj na taj način primatelju šalje onu poruku koja je možda i nerazumljiva. Vrlo je važno kako upravo je usmena komunikacija onaj tip komunikacije koji se smatra podložnim šumovima unutar komunikacije. Na taj način govornik na nesvjestan način može izostaviti neki bitan detalj u samom razgovoru ili s druge strane odgovoriti na postavljeni upit i to na način na koji zapravo nije niti želio.<sup>8</sup>

Verbalna je komunikacija stoga tip komunikacije koji ima brojne prednosti nad svim drugim oblicima komunikacije. Ljudi su ti koji će putem vođenja razgovora, putem postavljanja pitanja i davanja odgovora moći primiti određenu povratnu informaciju te tada procijeniti jesu li konkretno njihovi sugovornici ih razumjeli. Isto tako oni su ti koji moraju ustanoviti razumiju

---

<sup>8</sup> Rouse, M. J., Rouse, S. (2005). Poslovne komunikacije, Zagreb: Masmedia, str.46

li konkretno oni poruke koje dolaze od sugovornika. Iznimno je bitno da kod svakog oblika komunikacije razlika između profesionalne te s druge strane neprofesionalne komunikacije.

Postavlja se pitanje kako razlikovati profesionalnu i neprofesionalnu komunikaciju. Kada je riječ o govori tijela, odnosno o držanju, pokretima, hodanju, stajanju i sjedenju kod profesionalne komunikacije to mora biti otvoreno, opušteno i mirno. Kada se radi o neprofesionalnoj komunikaciji moguće je uočiti ukočenost, napetost, nepristupačnost i hladnoću.

Slijedeća stavka je mimika, odnosno čelo, oči, obrve i usta. Ukoliko je riječ o profesionalnoj komunikaciji tada su oči otvorene i vedre, obrve su mirne dok su usta s laganim osmijehom. Kod neprofesionalne komunikacije moguće je vidjeti namršteno čelo, stisnute obrve, tvrda usta kao i namrgođeno lice. Što se tiče kontakta očima, tj. gledanja u oči sugovorniku, ukoliko se radi o profesionalnoj komunikaciji tada se gleda sugovorniku u oči dok se s njim razgovora, ujedno se pogledom prate njegovi pokreti te se ne žmirka niti ne trepće. S druge strane ukoliko je komunikacija neprofesionalna tada je moguće uočiti ne gledanje u oči, izbjegavanje pogleda, ne podizanje glave i slično.

Što se tiče gestikulacija, odnosno govora ruku i nogu, kod profesionalne komunikacije moguće je uočiti ruke koje su lagano spuštene i koje su mirne. Kod samog razgovora se pazi kako sugovornik je taj koji je u ravnopravnoj ravnini. Kada se radi o neprofesionalnoj komunikaciji tada se uočava kako se maše rukama, odnosno kako se ruke drže prekrížene na prsima. Ujedno moguće je uvidjeti osobu koja sjedi s prekrížanim nogama, kako tapka istima i slično.<sup>9</sup>

Promatrajući verbalnu komunikaciju moguće je uvidjeti nekoliko temeljnih prednosti, a radi se prije svega o većoj i neposrednoj mogućnosti da se prilagode poruke samim primateljima, osiguranje diskrecije mogućnost drugih vrsta da utječu na samog primatelja, dobra brzina za otklanjanje potencijalnih nejasnoća, mogućnost za postavljanje bilo kakvih dodatnih pitanja, sigurnost koja leži u prijemu same poruke, brzina samog prijenosa usmene poruke, mogućnost za sklapanje prijateljstava, mogućnost za postizanje kompromisa čime dolazi ujedno i do poboljšanja organizacijske klime.<sup>10</sup> Što se s druge strane tiče nedostataka, ovdje se navodi kako glavni nedostatak verbalne komunikacije je konkretno u situaciji kada sama poruka prelazi preko nekoliko „instanci“ čime dolazi do stvaranja mogućnosti da se određena poruka iskrivi,

---

<sup>9</sup> Kliment, A. (1993) Poslovne komunikacije. Zagreb: Školska knjiga, str. 43

<sup>10</sup> Buble M. (2011). Poslovno vođenje. Zagreb: M.E.P., str. 211

odnosno da se neka poruka pogrešno shvati. Isto tako kada dolazi do prenošenja verbalne poruke određenim medijem tada ista ta poruka može imati i neki određen vremenski otklon.

### **3.2. Neverbalna komunikacija**

Ukoliko se govori o neverbalnoj komunikaciji ističe se kako navedena predstavlja konkretan način putem kojeg ljudi komuniciraju bez upotrebe bilo kakvih riječi, neovisno je li se radi o namjernome ili pak s druge strane o nenamjernom načinu komunikacije.

Na taj način se neverbalno ponašanje može koristiti u pogledu izražavanja određenih emocija, u pogledu pokazivanja stavova, u pogledu održavanja osobina ličnosti te poticanja, odnosno s druge strane mijenjanja same verbalne komunikacije.

Neverbalna komunikacija je komunikacija koja se može protumačiti ujedno i kao jedna određena stavka putem koje će se finalizirati konkretan efekt riječi koje su upućene verbalno. Na taj način neverbalna komunikacija je komunikacija koja je bez riječi. Upravo ovaj oblik komunikacije se ujedno upotrebljava kako bi došlo do izražavanja nekih emocija ili pak osobina ličnosti.<sup>11</sup>

Sama neverbalna komunikacija uključuje brojne neverbalne znakove, a ovdje se radi primjerice o:

- izrazu lica,
- tonu glasa,
- govoru tijela,
- gestama,
- dodiru,
- pogledu.

Moguće je uvidjeti kako se u ovim kategorijama upravo usmjerava prema području pokrivanja nekih značajki koje se upravo putem same interakcije događaju. Ujedno se tumači kako postoje i neki neverbalni znakovi. Riječ je o znakovima koji se inače ne vežu uz pokrete, tj. navedeni

---

<sup>11</sup> Mađarac, Mrvica, S., Jelica, S. (2015). Poslovna komunikacija-poseban osvrt na njezinu ulogu u prodaji roba i usluga. Mostariensia: časopis za društvene i humanističke znanosti., str. 149-158.

znakovi kao takvi nemaju utjecaja na sam tok komunikacije. Može se stoga reći kako se radi o građi, tj. o obliku tijela, o visini ili pak o težini. Što se tiče neverbalnih znakova, kao što je navedeno radi se o raznim izrazima lica ili pokretima očiju, držanju tijela ili pak gestama.

Primjerice, samo nabiranje čela ili pak povijanje ramena smatra se tjelesnim pokretom, no ujedno se može tumačiti i kao gesta.

Primjerice, ukoliko se radi o gestama, ovdje se mogu kategorizirati i različite vrste gesti, a radi se o:

- amblemima,
- ilustratorima i
- dodirima.

Ukoliko je riječ o amblemima, radi se zapravo o neverbalnim gestama koje kao takve mijenjanju verbalnu poruku. One se stoga mogu koristiti samostalno. Isto tako ova vrsta gesti ima iznimno dobro poznato značenje unutar određene kulture, no isto tako i među samim kulturama koje kao takve mogu izazvati i određeni nesporazum. Ukoliko se pak radi o ilustratorima, radi se o gestama koje se upotrebljavaju kako bi došlo do ilustriranja, odnosno do pojašnjavanja neke određene verbalne poruke. One stoga nemaju značenje ukoliko se naveden koristi na samostalan način. Kao treća skupina navode se dodiri. Putem ove geste dolazi do pokazivanja određene bliskosti, određene naklonosti, ugodnosti i slično. Dodir je tako određen s ukupno tri faktora, a radi se o faktoru koji se odnosi na sviđanje i na privlačnost, faktoru koji se odnosi na poznatosti i na bliskost i faktor koji se odnosi na stupanj moći i na status.

Osim gesti tu su ujedno i izrazi lica. Radi se zapravo o specifičnim pokretima lica koji „konfiguriraju“ riječi. Na ovaj način moguće je pokazati razno razne emocije i različita emocionalna stanja.

Slika 3. Prikaz neverbalne komunikacije



Izvor: <https://www.skolskiportal.hr/sadržaj/savjeti-strucnjaka/neverbalna-komunikacija/> (Datum pristupanja: 10.08.2022.)

Ukoliko se radi o primarnim osjećajima tada je moguće razlikovati šest temeljnih, a riječ je o sreći, tuzi, srdžbi, iznenađenju, gađenju i strahu. Upravo se izraz lica nalazi vrlo često u pogledu regulacijskih gesta.

Od fizičkih značajki moguće je ujedno istaknuti i gledanje. Ono kao takvo može biti usmjereno na poglede u općem smjeru ili pak u lice osobe. Što se tiče uzajamnog gledanja, ono se javlja u trenutku kada si sugovornici međusobno gledaju u oči. Ovdje se tako radi o neverbalnoj komunikaciji. Isto tako bitno je spomenuti i glasovno ponašanje. Tako se neke stavke izgovaraju nekim posebnim naglaskom, a ne zbog činjenice što je rečeno.

## 4. MEĐULJUDSKI ODNOSI

Proces upravljanja jednom organizacijom je proces na temelju kojeg se obuhvaćaju apsolutno svi procesi unutar jednog poduzeća. Tako je moguće istaknuti kako se ne radi isključivo o materijalnim stavkama jednog poduzeća, nego ovdje je ujedno uključeno područje komunikacije, odnosno područje upravljanja ljudskim potencijalima, tj. međuljudski odnosi unutar poduzeća.

### 4.1. Ljudski resursi i međuljudski odnosi

Ljudski resursi djeluju unutar jedne organizacije. Unutar ovog rada pojam organizacije se koristi u pogledu poslovnog konteksta, tj. u pogledu organiziranih poslovnih aktivnosti koje kao takve uključuju upravo ljude. Što se tiče temeljnog cilja, navedeni im je zajednički, a konkretno je usmjeren prema ispunjavanju svih postavljenih zadataka. Poslovni cilj unutar poslovne organizacije se tako usmjerava prema ostvarenju svih konkretnih ciljeva. Organizacija na taj način je jedna vrlo opća kategorija kojom se može tumačiti udruživanje ljudi čiji je cilj ispunjenje postavljenih zadataka putem dostupnih sredstava.<sup>12</sup>

Ljudski je kapital sastavni dio svake pojedine organizacije. Iz toga slijedi kako sam proces upravljanja ljudskim kapitalima je proces koji čini razliku od organizacije do organizacije. Upravo na temelju ljudskih kapitala gradi se konkurentna prednost jednog poduzeća. S obzirom na tu važnost ljudskog kapitala današnje organizacije sve veću pažnju posvećuju upravo upravljanju ljudskim kapitalima s obzirom da se upravo na njima temelji razvitak, tj. uspješnost samog poslovanja jednog poduzeća, a samim time na njima se temelji i opstanak na samome tržištu. Riječ je o jednom od najvažnijih sastavnih dijelova svake organizacije. Zaposleno osoblje i sva njihova znanja usmjereni su prema procesu analiziranja i istraživanja svih situacija koje se odvijaju unutar poduzeća.

Područje ljudskih potencijala smatra se neophodnim s obzirom da su upravo znanje te inovacije ti koji se smatraju temeljnim čimbenikom svakog pojedinog poduzeća. Riječ je o temelju za opstanak jednog poduzeća.<sup>13</sup> U današnjem svijetu poduzeća su tako suočena s brojnim

---

<sup>12</sup> Jelavić, Ravlić, Starčević, Šamanović (1993). Ekonomika poduzeća, Zagreb: Ekonomski fakultet, str.28

<sup>13</sup> Knežo, N., Hulentić, D. (2007). Poslovna izvrsnost i efikasnost intelektualnog kapitala. Poslovna izvrsnost., str.9-28.



izazovima koji na taj način obuhvaćaju nastojanje u segmentu poboljšanja znanja te odgovornosti.

Jasno je stoga kako bez ljudskog potencijala sama tehnologija u poduzeću kao takva ne bi imala nikakav značaj. Ljudski potencijal stoga je najkvalitetniji dio svake pojedine organizacije.<sup>14</sup> Ljudski potencijal kao i upravljanje navedenim unutar današnjeg suvremenog svijeta nosi vrlo velik značaj. Upravo se on smatra ključem uspjeha za svako pojedino poduzeće. Na taj način usmjerava se prema primjeni ponašanja, odnosno načina organiziranja koje će usmjeriti samo poduzeće prema njegovom konkretnom rastu.<sup>15</sup>

Zaposlenici koji obavljaju sve svoje zadatke na kvalitetan i ispravan način osiguravaju kvalitetan i ispravan rad poduzeća. Nužno je u tom cjelokupnom procesu ostvariti kvalitetu komunikaciju kako bi došlo do postizanja pozitivne radne atmosfere.

## **4.2. Pozitivni međuljudski odnosi**

Ukoliko bi se promatrali pozitivni međuljudski odnosi unutar neke poslovne organizacije tada je moguće uvidjeti kako upravo takve međuljudske odnose definira iznimno velik broj čimbenika. Kako bi se ostvarili dobri međuljudski odnosi u organizaciji iznimno je bitno samo razumijevanje ljudi s kojima se zapravo stvara taj isti poslovni odnos. Isto tako nužno je da osoba razumije i teži biti razumljiva, odnosno važno je koristiti pozitivnu komunikaciju. Sama činjenica dobrog razumijevanja tumači se na način da dobro razumijevanje ljudi pomaže pojedincima da se bolje prilagode u pogledu njihova ponašanja i to u cilju da se pronađu zajednički interesi i da se stvori posebna povezanost. Samo razumijevanje posebnosti neke osobe moguće je postići ujedno na način da dođe do postizanja svijesti o samim ljudima, ali isto tako i o njihovu različitom ponašanju. Svaki od takvih ponašanja ima neka svoja predvidljiva, primjetna i izdvojena obilježja.

Ukoliko se govori o pozitivnoj komunikaciji, takva komunikacija bi trebala prije svega biti produktivnom iz razloga što ona mora njegovati osnove dobrih i kvalitetnih odnosa na radnom mjestu. Ovdje se prije svega misli o istinitosti, o samoj produktivnosti, zadovoljstvu

---

<sup>14</sup> Vokić, Pološki, N., Grizelj, H. (2008). Obrazovanje i razvoj zaposlenika u hrvatskim organizacijama. *Ekonomski pregled*, str. 851-880.

<sup>15</sup> Trstenjak, M., Posavec, M., Kralj, A. (2013). Menadžment ljudskih potencijala i društveno odgovorno poslovanje. *Kvalitetom protiv recesije*. 14. Međunarodni simpozij o kvaliteti. Rovinj,

zaposlenika i njihovom integritetu. Potrebno je razumjeti sve osobne stilove, odnosno nužno je slušati sve kolege s određenom dozom empatije. Na ovaj način ujedno se razmišlja i o samom procesu formuliranja pozitivnih poruka.

Same pozitivne poruke je mnogo lakše izreći pri samom početku ukoliko se nastoji da poslovni odnos sa suradnicima izgleda kvalitetno. Kao jedna od temeljnih strategija pozitivne komunikacije je ujedno i nastojanje da se navedena osoba osjeća prije svega zadovoljno, odnosno da bude zadovoljna svojim doprinosom u samom poduzeću. Isto tako svi djelatnici će imati daleko bolje mišljenje o vlastitom zaposlenju ukoliko im se na neki način redovno pruža određeno priznanje za njihov kvalitetan rad.

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

Sam stres moguće je definirati na različite načine. Prije svega stres predstavlja pojam kojim se označava jedan cjelokupan niz zdravstvenih konzekvencija i to uslijed zahtjevnosti i vrlo specifičnih uvjeta koji su vezani za poslovanje. Stres na taj način može uzrokovati brojne bolesti. Isto tako povećanje stresa uzrokuje i manju motivaciju samih radnika. Povećanjem stresa dolazi do manja samopouzdanja u svoje vlastite sposobnosti na radnom mjestu.<sup>16</sup> Ukoliko se radi o izvorima stresa na poslu, isti se mogu kategorizirati na slijedeći način:<sup>17</sup>

- Individualni stresori,
- Grupni stresori,
- Organizacijski stresori.

Prvi navedeni, individualni stresori, označava sve one stresore koji se vežu uz sam posao, uz zanimanje kao i zahtjeve samog posla. Isto tako ovdje su uključeni različiti pritisci na rokove te odgovornost za same ljude. Unutar individualnih stresora uključeni su i fizikalni radni uvjeti. Kao jedan izniman stresor navodi se radna preopterećenost. Od drugih individualnih stresora mogu se istaknuti oni koji su vezani za samu ulogu unutar organizacije, a radi se o konfliktu uloga, nejasnoći tih istih uloga, nesigurnosti posla i slično.

---

<sup>16</sup> Juras, K., Knežević, B., Golubić, R., Milošević, M., Mustajbegović, J. (2009). Stres na radu: mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija. Sigurnost: časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini., str. 121-126.

<sup>17</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing, str. 901

Od grupnih stresora moguće je primjerice istaknuti radni odnos s kolegama, odnos s nadređenima ili pak podređenima, grupni konflikti i slično. Što se tiče organizacijskih stresora ovdje se prije svega misli na organizacijsku strukturu, na sam dizajn posla, na stil menadžmenta, na konkretnu organizacijsku klimu, nedostatnost efektivnih komunikacija, same sustave kontrole i organizacijsku politiku.

Prilikom analize efekta stresa, tj. kako se isti može manifestirati unutar organizacije, kao jedna od temeljnih posljedica javlja se upravo smanjenje ukupne vitalnosti i sposobnosti zaposlenih. Iznimno često navedeni čimbenici su izazvani iznimno lošom, odnosno neadekvatnom komunikacijom. Kao zadnja stavka javlja se vrlo intenzivan stres. Upravo je stres taj koji će smanjiti ukupnu vitalnost i sposobnost jedne organizacije. Navedeni efekt za samu organizaciju proizvodi iznimno velike gubitke, odnosno iznimno velike troškove. Ukoliko dođe do lošeg i neadekvatnog upravljanja tim istim stresom moguće je da se pojave i izravni troškovi. Riječ je o troškovima koji se mogu kategorizirati u dvije skupine, odnosno neposredni i posredni troškovi. Kada je riječ je o neposrednim troškovima, ovdje se radi o različitim prekidima rada, padu kvalitete samog učinka, povećaju žalbi, neplaniranih zastoja u proizvodnji, potencijalnih štrajkova, smanjenja zaliha i slično. Što se tiče posrednih učinaka radi se o vrlo niskoj motivaciji, iskrivljenim porukama, nezadovoljstvu i slično.

## 5. KOMUNIKACIJA KAO TEMELJ MEĐULJUDSKIH ODNOSA U ORGANIZACIJI

Područje uspješnosti kao i efikasnosti organizacije je područje koje se temelji upravo na efikasnoj provedbi komunikacije. Može se reći kako organizacije koje nemaju komunikaciju su organizacije koje niti ne postoje. Isto tako može se reći kako postoje organizacije koje imaju lošu komunikaciju, no navedene organizacije se dakako ne ubrajaju u one uspješne. Moguće je povezati sam odnos komunikacije i međuljudskih odnosa u nekoliko osnovnih crta. Prva stavka se prije svega odnosi na područje ravnoteže društvenih odnosa.

Tako primjerice dok jedna od strana nudi ono što primjerice druga strana želi, tada dolazi i do gradnje pozitivnog i stabilnog odnosa. Upravo takvu vrstu međuljudskih odnosa unutar poduzeća nužno je njegovati. Razlog tome je činjenica što samo područje stabilnosti, odnosno područje uzajamnosti može opstati isključivo onda ukoliko su svi sudionici u tom istom odnosu takvi da vode računa o očekivanjima druge strane.<sup>18</sup>

Kao druga stavka navodi se povjerenje, odnosno stvaranje povjerenja. Tako primjerice unutar poslovnog okruženja povjerenje će se manifestirati konkretno putem povjerenja u neke intelektualne, odnosno povjerenja u stručne sposobnosti. Ujedno je vrlo bitna i moralna kvaliteta druge osobe i povjerenje u neutralan ili pozitivan stav druge osobe. Do samog procesa stvaranja povjerenja može se doći na temelju uspostavljanja konkretne komunikacije, osiguranjem potpore, poštivanjem drugih, ali i održavanjem svoje vlastite dosljednosti, odnosno vjerodostojnosti.<sup>19</sup>

Kao treća stavka navode se društvene uloge. Ukoliko se pojedinac na profesionalan način razvija, odnosno ukoliko se isti afirmira te napreduje, sa svakim pojedinim unapređenjem isti će ujedno i prihvatiti svoju novu ulogu. Pri kreiranju nove uloge vrlo je važno znati se prilagoditi i ujedno prilagoditi komunikaciju novim okolnostima.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Fox, R. (2006). Poslovna komunikacija, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada, str.92

<sup>19</sup> Ibid., str.93

<sup>20</sup> Ibid., str. 96-97

Kao zadnja stavka navodi se politika unutar organizacije. U tom pogledu politiziranje unutar same organizacije nije moguće eliminirati, no isto tako nužno je istaknuti kako je sam menadžment onaj koji bi trebao voditi računa o ovoj stavci, tj. o činjenici kako svi procesi koji se odvijaju moraju biti konstruktivnima, a ujedno moraju biti i u granicama. To bi značilo da ukoliko dođe do bilo kakvog pojačanog politiziranja, ono može biti temeljni razlog za razvijanje sukoba.

## 5.1. Tipovi ponašanja

Pri kategorizaciji tipova ponašanja usmjerenost je postavljena na konkretan način na koji se komunicira. Taj isti način je u ovisnosti od temeljnih vrijednosti, pristupa i stavova. Sve zajedno se može definirati kao tipovi osobnosti. Prema Eriksonu moguće je razlikovati četiri temeljna tipa ponašanja, a to su:<sup>21</sup>

- Crveno ponašanje,
- Žuto ponašanje,
- Zeleno ponašanje i
- Plavo ponašanje.

Kada se radi o crvenom ponašanju tada se navodi kako je riječ zapravo o osobi koja je izrazito motivirana. Upravo takva osoba stoga ima ciljeve koje je vrlo teško shvatiti. To bi značilo da je ovo tip osobe koji uvijek teži samo prema naprijed te takva osoba osjeća kako može ostvariti zapravo sve ono što poželi. Osobe koje karakterizira ovaj tip ponašanja su osobe koje se ne ustručavaju reći ono što konkretno misle te će na sva pitanja odgovarati vrlo iskreno. Drugim riječima ove osobe nikada ne uljepšavaju ono što žele reći. Od drugih karakteristika moguće je istaknuti primjerice vrlo veliku ambicioznost, vrlo veliku brzinu i upornost. Ovaj tip osobe je izrazito tvrdoglav i uvjerljiv.

Kao drugi tip osobe ističe se žuta osoba. Riječ je o osobama koje svoj život nastoje proći tako da uvijek traže neke prilike za uživanje. Riječ je o izrazito emotivnim osobama koje su sposobne donositi odluke vrlo brzo. Ipak, odluka koja se donosi je odluka koja je povedena osjećajima.

---

<sup>21</sup> Erikson, T. (2014). Okruženi idiotima. Zagreb: Znanje d.o.o., str.25

Drugim riječima ove osobe se oslanjaju prije na osjećaje, a ne na logičko razmišljanje. Ove osobe su usredotočene na kreiranje veza, one su druželjive te isto tako vole pričati o svojim osjećajima s drugima. One su komunikativne, spontane i fleksibilne.

Kao treća kategorija ističu se zelene osobe. Radi se o osobama koje predstavljaju prosjek svih drugih boja. Upravo navedeni i čine najčešći tip ljudi. Ove osobe se neće isticati kao druge boje. One su najčešće mirne i povučene. Zeleno ponašanje karakterizira tolerantnost, ljubaznost, spremnost na pomoć. Riječ je o smirenim te pouzdanim osobama koje karakterizira stabilnost.

Posljednja skupina je plavo ponašanje. Ovdje se radi o tipu osobe koje su iznimno organizirane te uredne. Riječ je o temeljitim osobama. Ovaj tip osoba će provjeravati stoga svaku pojedinu informaciju ne bi li provjerili je li ona ispravna. Takve osobe su pojavaše točne, promišljene te vrlo skromne. Njih karakterizira urednost, logika i sistematičnost.

## **5.2. Prilagodba komunikacije – profil osobnosti**

U nastavku slijedi način prilagodbe komunikacije i to upravo na temelju profila osobnosti. Ukoliko se radi o crvenom tipu ponašanja, navedeni je moguće prepoznati putem vrlo jasnog i vrlo prepoznatljivog govora tijela. Kao jedni od tipičnih pokreta koje crveni profil osobnosti upotrebljava je izrazito čvrsto rukovanje, distanciranje prema drugima, spremno naginjanje prema naprijed. Ovaj tip osobe sugovornika uvijek gleda u oči. Što se tiče samih gesti, one su najčešće autoritativne. Sam glas osobe s crvenim tipom osobnosti u velikom broju slučajeva je izrazito snažan te glasan. S druge strane navodi se kako slabost kao i strah u samom glasu nisu nešto čime navedeni se oblik profila osobnosti susreće. Što se tiče konkretnih pokreta, navodi se kako su oni generalno gledano vrlo brzi. Upravo iz navedenog razloga sam sugovornik u velikoj većini situacija će upravo pratiti samu putanju kretanja i samu putanju komunikacije koju će predvoditi upravo ovaj tip osobnosti.

Ukoliko se nastoji prilagoditi komunikacija navedenom tipu osobnosti tada je nužno fokus staviti na brzinu govora, ali isto tako i generalno gledano na cjelokupan način bržeg djelovanja. Što se tiče potpune pozornosti crvenog tipa osobnosti, navedenu je moguće zadobiti ukoliko se postupi izravno i brzo. To bi značilo da se ne upotrebljavaju nekakve suvišne riječi. Jednako tako i u pisanoj komunikaciji vrlo je bitno da je osoba sažeta i da se materijali koji se prezentiraju budu iznimno jasni.

Slijedeći tip osobnosti je žuti. Navedeni tip osobnosti se prepoznaje prema svojoj otvorenosti i prema svome pozivu na komuniciranje. Što se tiče govora tijela navedenih osoba, moguće je prije svega uočiti veliku dozu opuštenosti unutar razgovora. Isto tako ove osobe su izričito duhovite, one pokazuju iznimno prijateljski kontakt s očima. Osobe s žutom osobnosti su osobe koje se koriste s ekspresivnim gestama i koje izrazito često prilaze svojim sugovornicima. Ono što se smatra specifičnim je vrlo izražena empatija prema drugima. Ovaj tip osoba je u mogućnosti razabrati ujedno i različite emocije. Što se tiče ovog tipa ponašanja, on najbolje funkcionira upravo onda kada se i dobro osjeća.

Iz tog razloga s navedenim tipom osobnosti je moguće stvoriti vrlo toplo, može se reći i prijateljsko ozračje. S ovim tipom osobnosti se stoga osvrće na zabavu i na osmijeh. Svakako je bitno imati na umu kako se navedeni tip osobe oslanja na svoje emocije. U tom pogledu vrlo je bitno da se oda dojam kako je osoba vrlo prisutna, odnosno kako je pristupačna.

Slijedeći tip osobnosti je zeleni profil. Riječ je o profilu osoba koji se smatra vrlo tromim u području tjelesnog kretanja. Onda kada su u potpunosti skladni tada navedene osobe imaju izrazito opušten govor tijela. Ovaj govor tijela na taj način zrači sa velikom dozom smirenosti i s velikom dozom samopouzdanja. Ovdje je riječ o osobama koje stoga neće imati nikakve nepromišljene pokrete. Ovaj tip osoba je tako vrlo smiren i staložen. Kao jedna od karakteristika njihove osobnosti i opuštenosti je činjenica što navedeni vole biti u velikim skupinama. Oni isto tako imaju vrlo prijateljski kontakt očima pa je stoga izrazito mala vjerojatnost kako će svojim glasom nadglasati samu skupinu. Pri komuniciranju s navedenim tipom ponašanja vrlo je važno da se da do znanja kako je osoba sprema da ih sasluša, odnosno da im daje odgovarajući savjet. Na ovaj način dolazi do postizanja sklada. U tom pogledu nije sam prioritet da se potraže konkretna rješenja, nego je daleko važnije od navedenog da se traži osoba koja pravi neke konkretne stvari. Ovdje se u obzir tako uzima i činjenica da je strpljenje u svakom pojedinom procesu jedna od temeljnih stavki unutar svake komunikacije.

Ostalo je još plavo ponašanje. Ukoliko se analizira navedeni oblik ponašanja tada je moguće uvidjeti kako se radi o onim osobama koje najčešće pokušavaju da zadrže određenu distanciranost od drugih. Ovaj tip osoba tako najčešće sjede ili pak mirno stoje. Riječ je o osobama koje su najčešće introverti te stoga ujedno i imaju zatvoren govor samog tijela. Ove osobe gledaju ravno u oči te ujedno govore bez bilo kakvog gestikuliranja. Za plavi tip ponašanja sama neverbalna komunikacija gotovo niti ne postoji. U tom pogledu samo lice, ruke ili tijelo govornika neće odati puno informacija. Isto tako brzina kretanja ili brzina govora ne brinu plavi tip osoba. Ovaj tip osoba više će se usredotočiti da u razgovoru bude izneseno

određeno činjenično stanje. Prilikom komuniciranja s navedenim tipom osobe vrlo je bitno da se ostane dosljednijim. Isto tako vrlo je bitno da se upotrebljavaju izričito provjerene informacije. Nužno je unutar komunikacije imati vrlo jasne ciljeve. U obzir se ujedno mora uzeti i ostvarenje navedenih ciljeva, odnosno do detalja se moraju postaviti ciljevi koji su ostvarivi. U komunikaciji je nužno truditi se objasniti kako osoba koja komunicira ima osjećaje te se stoga komunikacija ne bi trebala svoditi isključivo na kritičke osvrte.

Ono što je vrlo bitno je da se prije samog procesa komunikacije ujedno poznaju i neki od preduvjeta za komunikaciju. Tako bi osoba trebala uvidjeti s kime razgovara, o kojem tipu ponašanja je riječ jer će na taj način moći najbolje pristupiti svom sugovorniku, a isto tako takav oblik komunikacije će jedini imati pozitivan ishod.

### **5.3. Pojavnost komunikacijskih sukoba**

Kako bi se moglo na jednostavan način nositi s sukobima nužno je da se prepoznaju uzroci istih, odnosno na temelju uzroka je potrebno usmjeriti se prema rješavanju samog sukoba unutar komunikacije. Ukoliko bi ljudi tako znali prepoznati što ih je konkretno dovelo do sukoba unutar kojeg su se našli, tada ujedno taj isti sukob ne bi vremenski dugo niti trajao s obzirom da bi se sam problem rješavao u njegovu korijenu. Prepoznavanje konkretnog uzroka jednog komunikacijskog sukoba ne smatra se lošim niti nepovoljnim. Sukobi kod kojih je moguće prepoznati njihov uzrok su sukobi na temelju kojeg se djeluje prema konkretnom rješenju, a radi se o konstruktivnim sukobima. Sam proces konstruktivnog rješavanja tog konflikta pretpostavlja prije svega aktivan odnos prema jednom problemu unutar kojeg će svaki sudionik komunikacije voditi konkretni račun o vlastitim potrebama, odnosno o vlastitim željama s jedne i druge strane.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Ajduković, M., Pečnik, N. (2007.) Nenasilno rješavanje sukoba, 5. izdanje, Zagreb: Alinea., str. 9-10



Moguće je navesti deset različitih uzroka sukoba:<sup>23</sup>

- Semantički nesporazumi koji podrazumijevaju različitost tumačenja značenja pojedinih činitelja,
- Mijenjanje komunikacijskih razina, odnosno međusobno miješanje informacije, kontaktne i apelacijske razine komunikacije,
- Neprekidna emocionalna pratnja,
- Neobaziranje na neverbalne prijetnje,
- Verbalno-neverbalna neusklađenost,
- Amorfní stil komunikacije, odnosno bezlični stil komunikacije,
- Fragmentarni stil komunikacije u kojem su poruke nepotpune,
- Rekreativni stil komunikacije unutar kojeg su poruke defanzivne ili ofenzivne,
- Simetrična eskalacija u kojoj postoji međusobno nadmetanje i suparništvo,
- Kruta komplementarnost gdje postoji fiksiranje pozicije unutar komunikacijskih odnosa.

Vidljivo je kako je temeljni ključ svakog sukoba zapravo izrazito loša komunikacija, a lošom komunikacijom se karakterizira upravo svaka ona komunikacija koja je nepotpuna, odnosno komunikacija unutar koje su riječi neiskrene ili pak komunikacija u kojoj izostaje područje aktivnog slušanja.

---

<sup>23</sup> Brajša, P. (1994.) Pedagoška komunikologija, 2. izdanje, Zagreb: Školske novine, str.196

## 5.4. Temeljna načela uspješnog komuniciranja u organizaciji

Kako bi komunikacija bila uspješna nužno je pridržavati se temeljnih načela uspješnog komuniciranja. Radi se o slijedećim načelima:<sup>24</sup>

- Načelo jasnoće,
- Načelo jezgrovitosti,
- Načelo omeđenosti sadržaja,
- Načelo točnosti i
- Načelo oblikovanja.

Slika 4. Načela uspješne komunikacije



Izvor: Lamza - Maronić, M. and Glavaš, J. (2008). Poslovno komuniciranje. Osijek: Studio HS Internet, str. 21

Načelo jasnoće predstavlja načelo na temelju kojeg se daje jasna naznaka kako proces koji se odnosi na samo prosljeđivanje poruke mora biti jednostavan. Upravo stoga potrebno je usmjeriti

<sup>24</sup> Lamza - Maronić, M. and Glavaš, J. (2008). Poslovno komuniciranje. Osijek: Studio HS Internet, str. 21-23

se na primjenjivanju što je moguće jednostavnijeg i razumljivijeg načina izražavanja kako bi poruka koja se prenosi mogla jasno shvatiti. Načelo jasnoće naziva se tako s obzirom da je nužno koristiti jasne rečenice u kojima je potrebno izbjegavanje nepotrebnih i nepoznatih riječi unutar samih informacija koje se prenose i to kako ne bi došlo do određenih gubitaka misli prilikom prenošenja poruke. Drugo načelo je načelo jezgrovitosti. Ovo načelo je načelo kojim se usmjerava prema umjerenosti u području slanja određenog broja poruka, odnosno određenog broja informacija koje se usmjeravaju prema jednom sugovorniku. Nije nikako potrebno slati niti prevelik broj informacija s obzirom da poruke koje su proširene su poruke koje neće biti jasne. U tom slučaju se radi o porukama koje se mogu na težak način registrirati, a jednako je bitno da sam pošiljatelj ne pošalje broj poruka koje su premale, odnosno premali broj informacija. One bi onda bile neuvjerljive te bi mogle ostaviti određenu dozu sumnje. Načelo omeđenog sadržaja predstavlja načelo koje navodi kako se potrebno držati konkretne teme razgovora.

Načelo točnosti tumači kako sve informacije koje se prenose moraju biti točne, odnosno moraju biti provjerene. Na taj način informacije, tj. poruke koje se šalju nikako ne smiju sadržavati neke lažne i neistinite informacije. Kao zadnje načelo navodi se načelo oblikovanja. Ovo načelo tumači kako je potrebno biti usmjeren prema pravilnoj formi procesa komunikacije. Pri ispunjenju svih ovih načela uspješnog načina komuniciranja dolazi do smanjenja potencijalnih mogućnosti za pojavnost određenih sukoba, odnosno određenih prepreka unutar samog komunikacijskog procesa. Na taj način ujedno i organizacija koja primjenjuje navedena načela unutar komunikacije je organizacija koja može izrasti u uspješnu organizaciju.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Lamza - Maronić, M. and Glavaš, J. (2008). Poslovno komuniciranje. Osijek: Studio HS Internet, str. 21-23

## 6. METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U nastavku rada prikazuje se metodologija i rezultati istraživanja. Istraživanje je provedeno na uzroku djelatnika Hrvatskih šuma d.o.o., Uprava šuma podružnica Gospić.

Hrvatske šume d.o.o. je poduzeće koje je hijerarhijski podijeljeno u tri dijela Direkcija, Uprave šuma podružnice te šumarije. Na čelu Hrvatskih šuma d.o.o. je predsjednik Uprave sa 2 člana, dok za svaku podružnicu odgovara Voditelj, a za šumarije Upravitelj. Poduzeće ukupno zapošljava otprilike 8.000 radnika.<sup>26</sup>

Istraživanje je provedeno na djelatnicima Uprave šuma podružnica Gospić koja ima zaposlenih otprilike 80 radnika. Od ukupnog broja zaposlenih 35 radnika je pristalo da im se pošalju ankete kako bi izrazili svoje mišljenje, ostatak uopće nije bio zainteresiran. Anketiranje se provodilo u periodu od 01.06.-30.06. Istraživanje je provedeno na 35 ispitanika od kojih je 25 dalo povratan odgovor.

### 6.1. Hipoteza istraživanja

Postavlja se hipoteza istraživanja.

H1: Komunikacija i dobri međuljudski odnosi unutar poduzeća doprinose radnom raspoloženju i kvaliteti poslovanja.

H2: U organizaciji se cijene međuljudski odnosi.

### 6.2. Uzorak istraživanja

Istraživanje je provedeno na uzroku od 25 ispitanika. Od navedenog broja ispitanika 56% ispitanika je muškog spola dok je 44% ispitanika ženskog spola. Rezultati istraživanja navedeni su u nastavku.

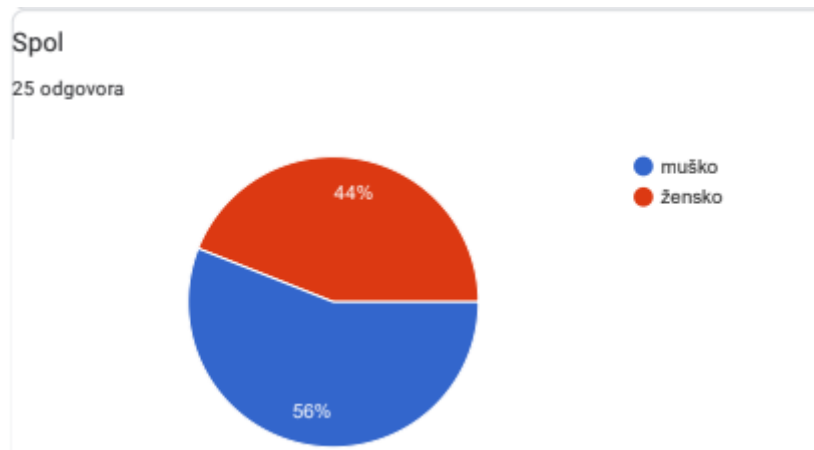
---

<sup>26</sup> <https://www.hrsume.hr/index.php/hr/tvrtka/onama> (Datum pristupanja:24.08.2022.)

### 6.3. Rezultati istraživanja

U nastavku rada slijede rezultati provedenog istraživanja. Naime, na prvom prikazanom grafikonu moguće je vidjeti prikaz spola ispitanika (grafikon 1).

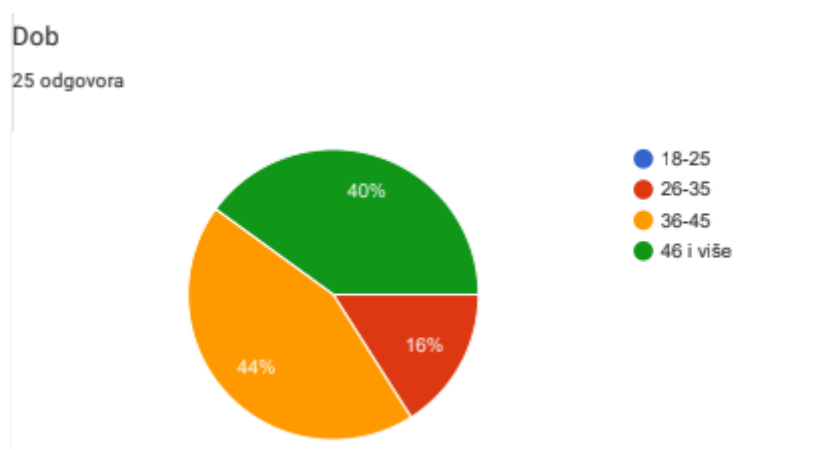
Grafikon 1. Prikaz spola ispitanika



*Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja (30.06.2022.)*

Na temelju prikazanih rezultata moguće je uvidjeti kako je najveći broj ispitanika muškog spola, a radi se konkretno o 56% ispitanika. Drugi prema zastupljenosti su ispitanici ženskog spola, a radi se o 44% ispitanika. Na slijedećem grafičkom prikazu moguće je uvidjeti prikaz dobi ispitanika (grafikon 2).

Grafikon 2. Prikaz dobi ispitanika



Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja (30.06.2022.)

Na temelju prikazanog grafikona moguć je uočiti kako je najveći broj ispitanika, njih 44%, u dobnoj skupini od 36 do 45 godina. Drugi prema zastupljenosti su ispitanici dobne skupine od 46 godina na više, a radi se konkretno o 40% ispitanika. Najmanji udio zaposlenika ima između 26 i 35 godina, a radi se o 16% ispitanika. Na slijedećem grafičkom prikazu prikazuju se godine staža u trenutnoj poslovnoj organizaciji (grafikon 3).

Grafikon 3. Prikaz godina staža u trenutnoj poslovnoj organizaciji



Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja (30.06.2022.)

Najmanji udio zaposlenika, njih 8%, zaposlen je u radnoj organizaciji između 6 i 10 godina, odnosno također 8% za one koji su zaposleni između 11 i 15 godina. Drugi prema zastupljenosti su zaposleni između 1 i 5 godina, a radi se o 16% ispitanika. Najveći udio zaposlen je više od 15 godina, a radi se o 68% ispitanika. Na slijedećem grafičkom prikazu prikazuje se prikaz zaposlenika prema gospodarskom sektoru u kojem su zaposleni (grafikon 4).

Grafikon 4. Prikaz zaposlenika prema gospodarskom sektoru u kojem su zaposleni

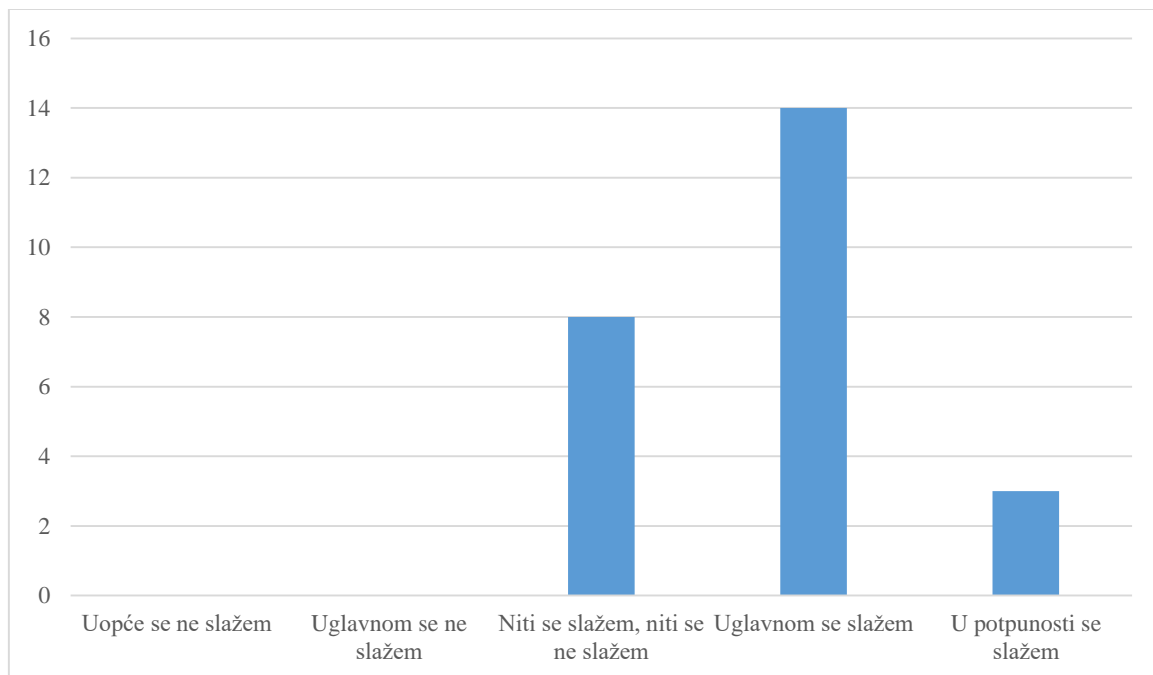


Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja (30.06.2022.)

Na temelju prikaza uočava se kako je najveći udio zaposlenika zaposlen u primarnom sektoru, a radi se o 92% ispitanika. Ostalih 8% ispitanika zaposleno je u sekundarnom i kvartarnom sektoru.

Na slijedećem grafičkom prikazu moguće je vidjeti slaganje s tvrdnjom kako radne zaposlenici radne kolege vole susretati nakon radnog vremena.

Grafikon 5. Tvrdnja: Radne kolege volim susretati nakon radnog vremena

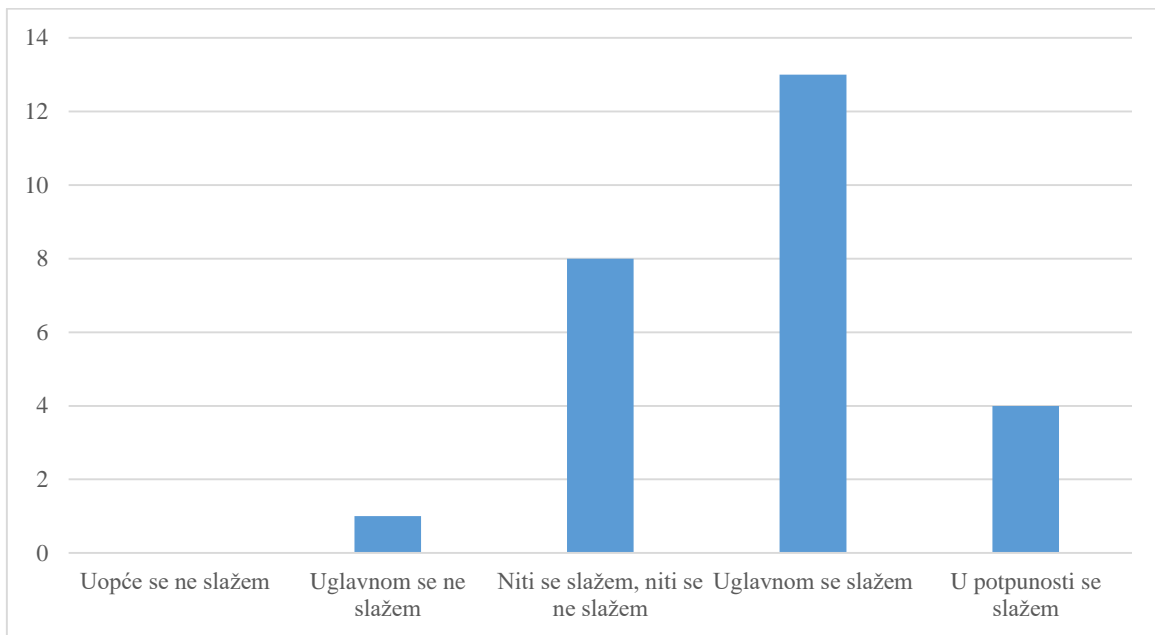


*Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja (30.06:2022.)*

Na temelju prikazanog grafikona vidljivo je kako se većina ispitanika uglavnom slaže s tvrdnjom kako vole susretati se s kolegama nakon radnog vremena. S ovom tvrdnjom se niti jedan ispitanik uopće ne slaže ili se uglavnom ne slaže. Na slijedećem grafikonu moguće je vidjeti tvrdnju kako radno vrijeme se provodi u dobrom raspoloženju.



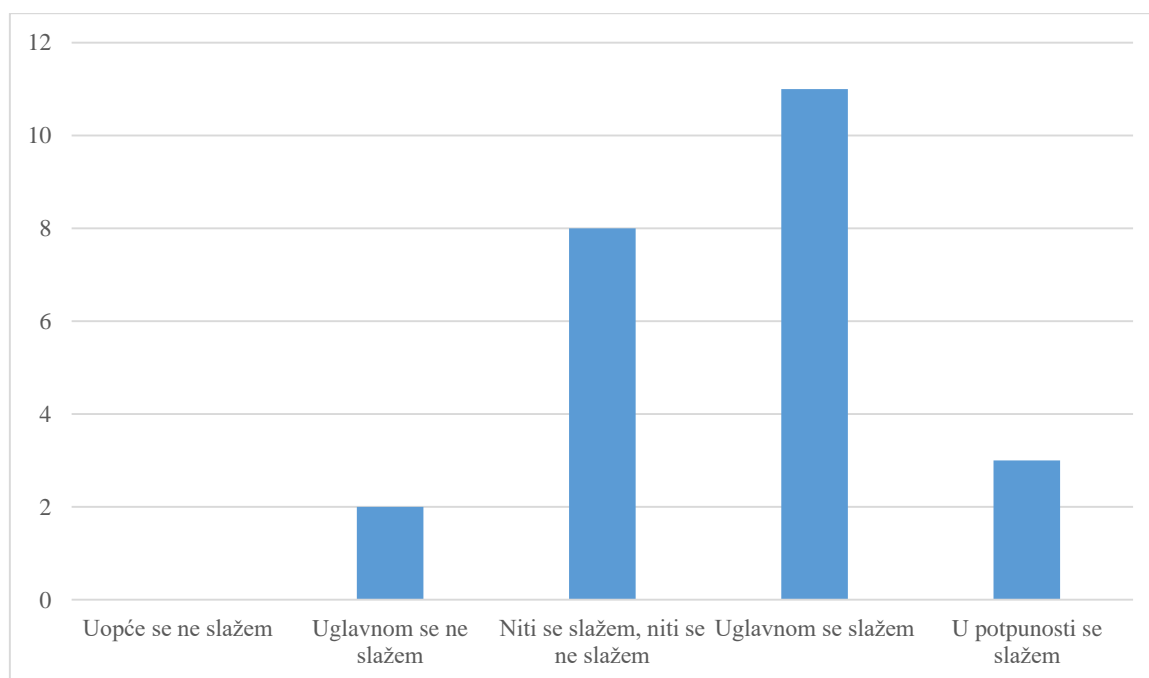
Grafikon 6. Tvrdnja: Radno vrijeme provodim u dobrom raspoloženju



*Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja (30.06.2022.)*

Na temelju grafičkog prikaza vidljivo je kako se jedan ispitanik uglavnom ne slaže s tvrdnjom kako je na poslu dobro raspoložen. Osam ispitanika navodi kako se niti slaže, niti ne slaže s navedenom tvrdnjom što bi značilo kako su nekada na poslu dobrog raspoloženja, a nekada nisu. Uglavnom se s ovom tvrdnjom slaže 13 ispitanika, a u potpunosti se slažu 4 ispitanika. Na slijedećem grafikonu moguće je vidjeti tvrdnju kako radni odnos s kolegama je utemeljen na povjerenju, na uzajamnom poštovanju i na iskrenosti.

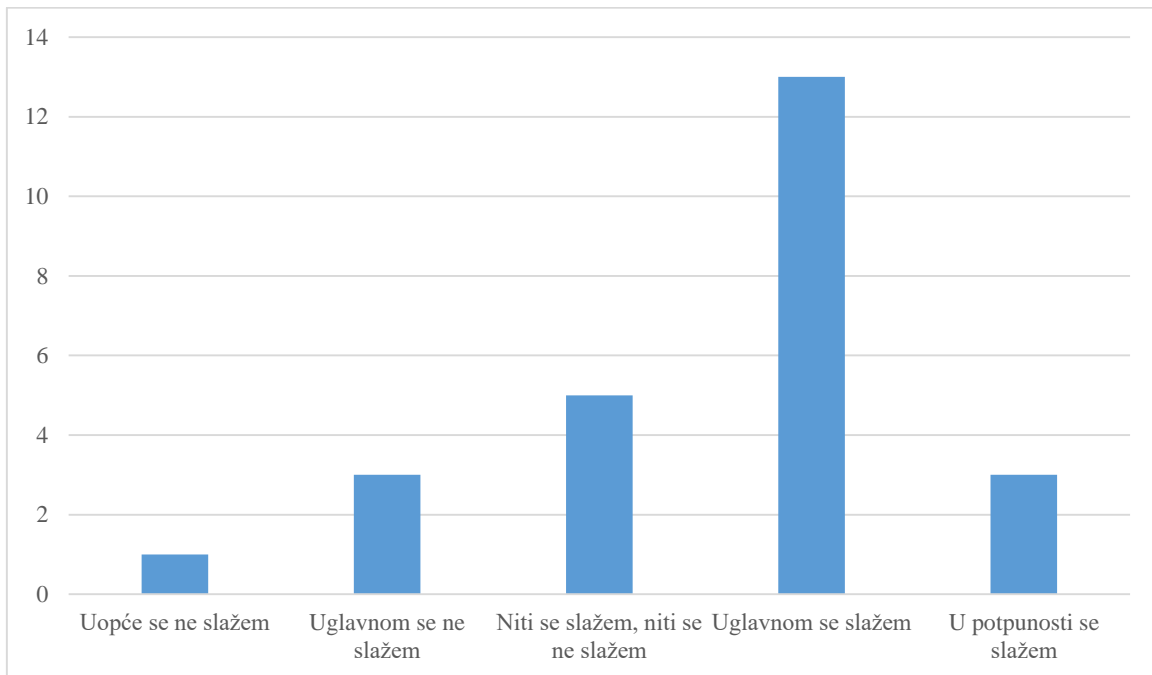
Grafikon 7. Tvrdnja: Moj odnos s kolegama se temelji na povjerenju, uzajamnom poštovanju i iskrenosti



*Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja (30.06.2022.)*

Na temelju prikazanog grafikona moguće je uočiti kako se s ovom tvrdnjom uglavnom ne slažu 2 ispitanika. Osam ispitanika se niti slaže, niti ne slaže. Uglavnom se s navedenom tvrdnjom slaže 11 ispitanika dok je u potpunosti slažu 3 ispitanika. Na slijedećem grafičkom prikazu moguće je vidjeti tvrdnju kako nadređeni pokazuje brigu za međuljudske odnose i sam pruža pozitivan primjer.

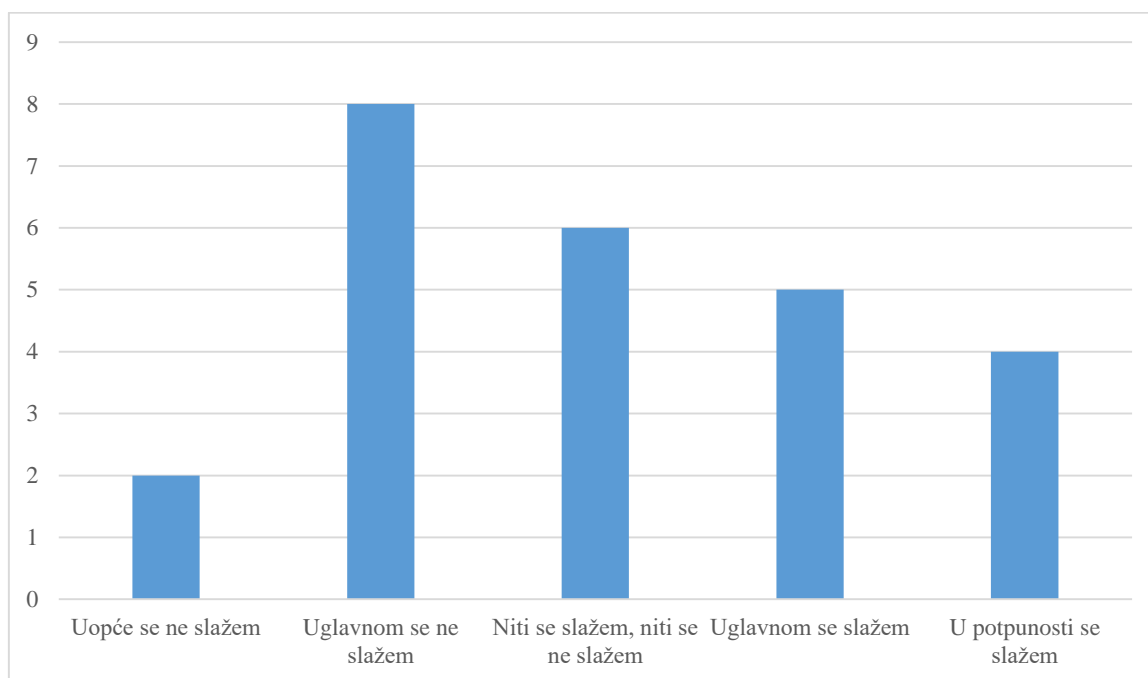
Grafikon 8. Tvrdnja: Moj nadređeni pokazuje brigu za međuljudske odnose i sami pružaju pozitivan primjer



*Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja (30.06.2022.)*

Na temelju prikazanog grafikona vidljivo je kako se s tvrdnjom da nadređeni pokazuje brigu za međuljudske odnose i sam pruža pozitivan primjer uopće ne slaže jedan zaposlenik, uglavnom se ne slažu tri zaposlenika dok se niti slaže, niti ne slaže pet ispitanika. S ovom tvrdnjom se uglavnom slaže 13 ispitanika dok se u potpunosti slažu 3 ispitanika. Na slijedećem grafičkom prikazu moguće je vidjeti tvrdnju kako u poslovnoj organizaciji se izrazito cijene dobri međuljudski odnosi.

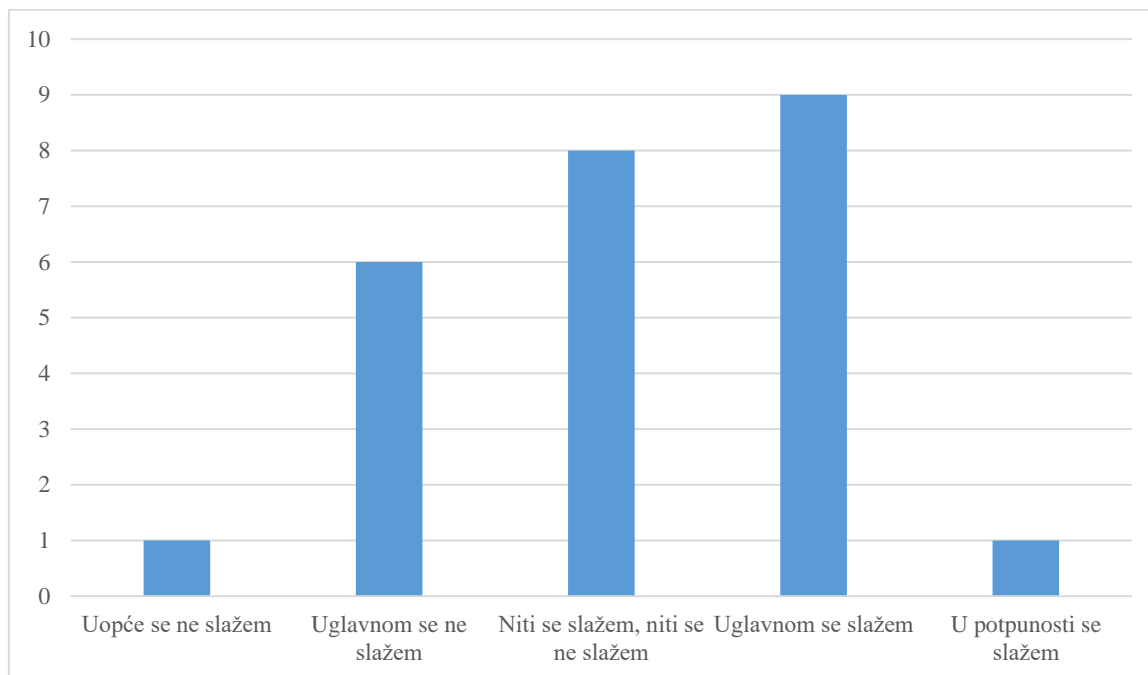
Grafikon 9. Tvrdnja: U mojoj poslovnoj organizaciji izrazito se cijene dobri međuljudski odnosi



*Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja (30.06.2022.)*

Na temelju prikazanog grafikona vidljivo je kako se dva ispitanika uopće ne slažu da se u organizaciji izrazito cijene međuljudski odnosi. S ovom tezom se uglavnom ne slaže osam ispitanika dok se 6 ispitanika niti slaže, niti ne slaže. S tezom da se u poslovnoj organizaciji cijene dobri međuljudski odnosi se uglavnom slaže pet ispitanika dok se u potpunosti slažu 4 ispitanika. Navedenim grafikonom došlo je do opovrgavanja teze kako se unutar organizacije cijene dobri međuljudski odnosi. Na slijedećem grafičkom prikazu moguće je vidjeti zadovoljstvo s količinom i s kvalitetom informacija koje se dobivaju unutar organizacije.

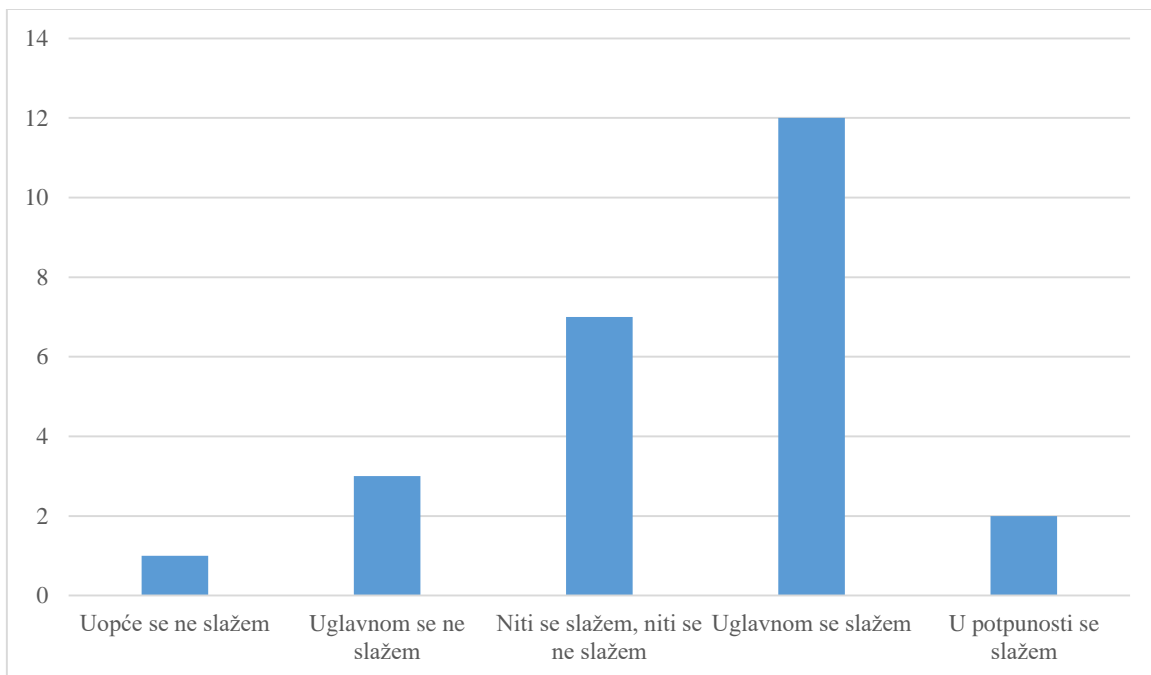
Grafikon 10. Tvrdnja: Zadovoljan sam količinom i kvalitetom informacija koje dobivam unutar svoje organizacije



*Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja (30.06.2022.)*

Na temelju grafikona vidljivo je kako je jedan ispitanik uopće ne slaže s zadovoljstvom količine i kvalitete informacija koje dobiva unutar organizacije. Što se tiče osoba koje se uglavnom ne slažu, riječ je o 6 ispitanice. Što se tiče ispitanika koji se niti slažu, niti ne slažu, navedeni čine 8 ispitanika. Ispitanici koji se uglavnom slažu čine 9 ispitanika dok se u potpunosti slaže jedan ispitanik. Na slijedećem grafičkom prikazu moguće je vidjeti tvrdnju o dovoljnoj količini informacija o činjenici obavlja li se posao kako treba.

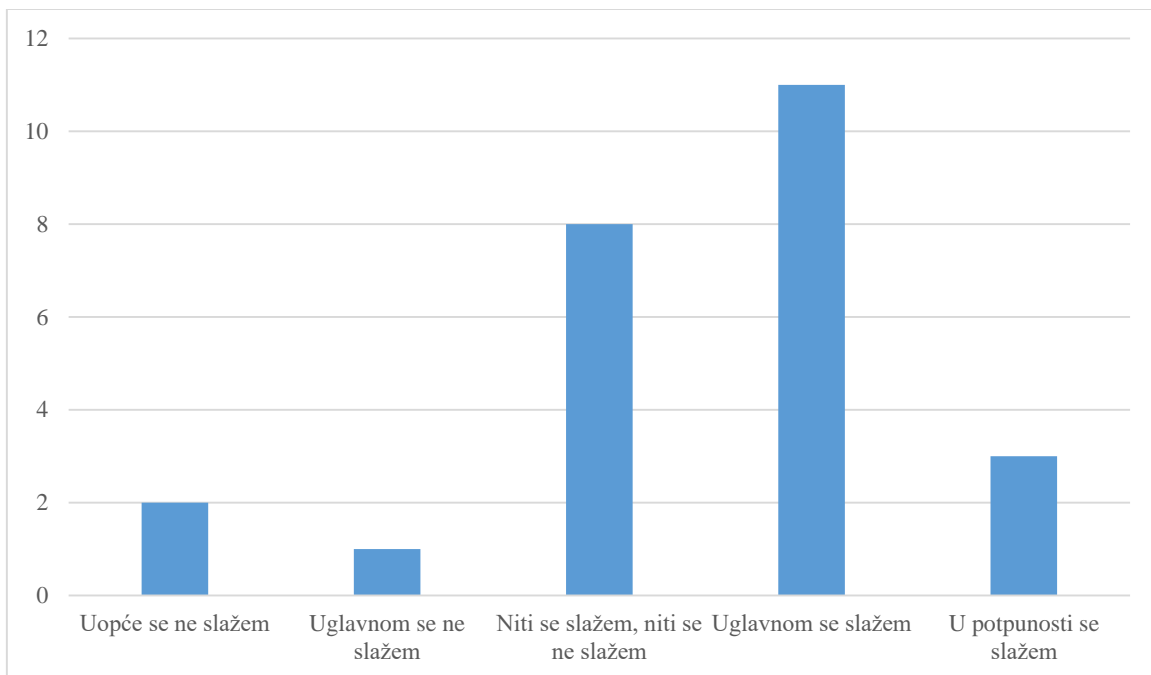
Grafikon 11. Tvrdnja: Imam dovoljno informacija o tome obavljam li svoj posao kako treba



*Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja (30.06.2022.)*

Ispitanike koji se uopće ne slažu s navedenom tvrdnjom čini samo jedan ispitanik. Uglavnom se s ovom tvrdnjom ne slažu tri ispitanika. Niti se slažu, niti se slaže sedam ispitanika dok se uglavnom slaže 12 ispitanika. U potpunosti s navedenom tvrdnjom se slažu dva ispitanika. Na slijedećem grafičkom prikazu vidljiva je tvrdnja kako je komunikacija s drugim kolegama unutar organizacije otvorena.

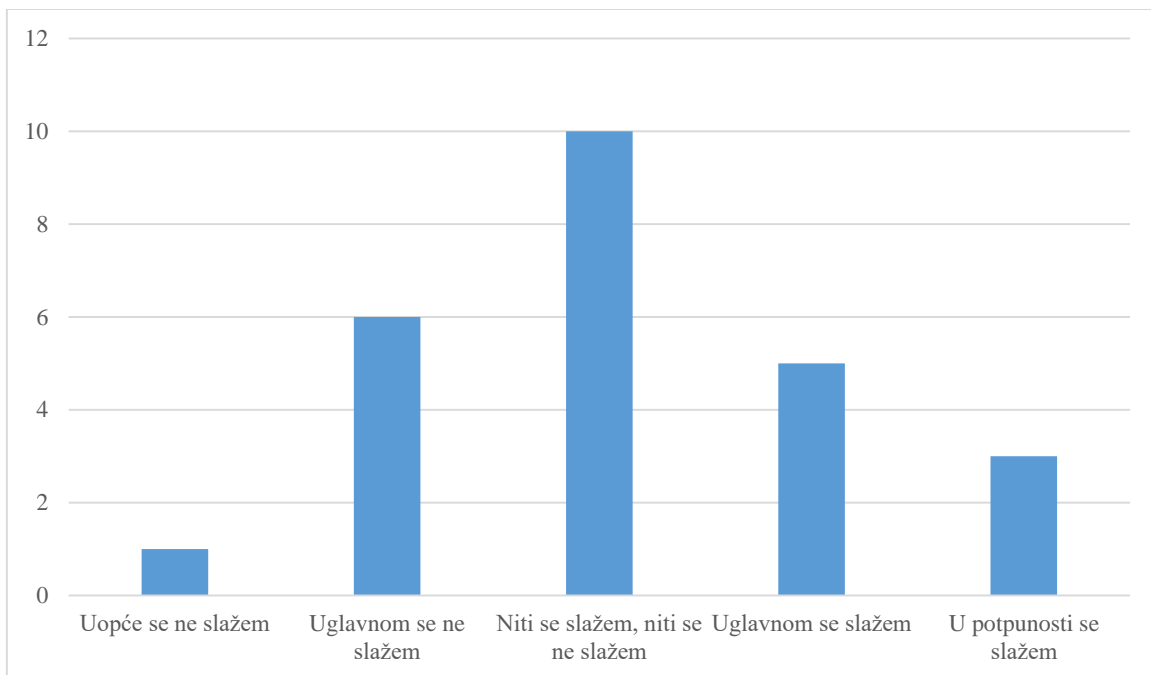
Grafikon 12. Tvrdnja: Komunikacija s kolegama je otvorena.



*Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja (30.06.2022.)*

Najveći broj ispitanika, njih 11 se uglavnom slaže s navedenom tvrdnjom. Drugi prema zastupljenosti su oni koji se niti slažu, niti se ne slažu s navedenom tvrdnjom, a radi se o osam ispitanika. Treći prema zastupljenosti su oni koji se u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom, a riječ je o tri ispitanika. Uopće se s ovom tvrdnjom ne slažu dva ispitanika dok se uglavnom ne slaže jedan ispitanik. Slijedeća tvrdnja odnosi se na činjenicu kako nadređeni sluša zaposlenika kada razgovora s njom/njim.

Grafikon 13. Tvrdnja: Moj nadređeni me sluša kada razgovaram s njom/njim

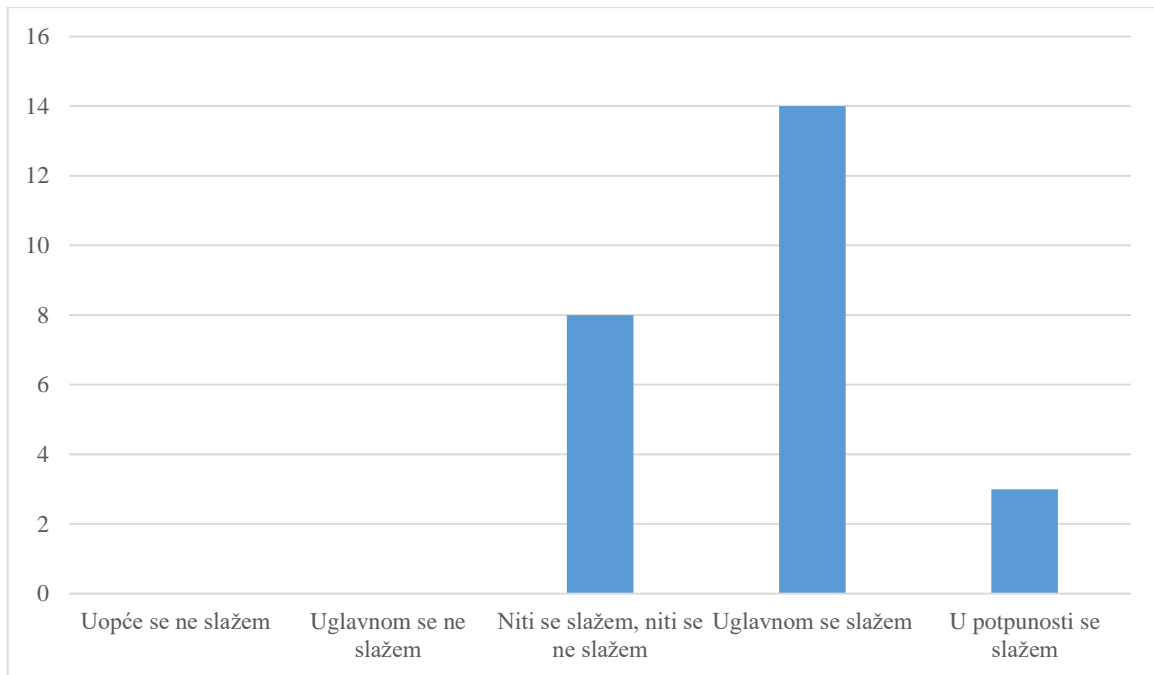


*Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja (30.06.2022.)*

Na temelju grafikona vidljivo je kako se najveći broj ispitanika niti slaže, niti ne slaže s navedenom tvrdnjom, a riječ je o 10 ispitanika. Drugi prema zastupljenosti su oni koji se uglavnom ne slažu, a radi se o 6 ispitanika. S navedenom tvrdnjom uglavnom se slaže 5 ispitanika. U potpunosti se s ovom tvrdnjom slažu 3 ispitanika dok se uopće ne slaže 1 ispitanik. Na slijedećem grafičkom prikazu moguće je vidjeti rezultate za tvrdnju kako je protok informacija u organizaciji svakodnevan.



Grafikon 14. Tvrdnja: Protok informacija u organizaciji je svakodnevan



*Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja (30.06.2022.)*

Na temelju grafikona uočava se kako se najveći broj ispitanika uglavnom slaže s tvrdnjom kako je protok informacija u organizaciji svakodnevan. S navedenom tvrdnjom u potpunosti se slažu 3 ispitanika dok se niti slažu niti ne slaže 8 ispitanika. Na slijedećem grafičkom prikazu moguće je vidjeti otvorenost komunikacije.

Grafikon 15. Otvorenost komunikacije



*Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja (30.06.2022.)*

Na temelju grafičkog prikaza uočava se kako najveći udio zaposlenika bi volio imati otvoreniju komunikaciju sa svojim kolegama, odnosno sa svojim nadređenima. Ovdje se radi konkretno o 68% ispitanika. Drugi prema zastupljenosti su oni koji nisu sigurni bi li željeli imati otvoreniju komunikaciju sa svojim kolegama i nadređenima, a radi se konkretno o 24% ispitanika. Posljednju skupinu čine oni koji ne bi željeli imati otvoreniju komunikaciju sa svojim kolegama i nadređenima, a radi se o 8% ispitanika. Na slijedećem grafičkom prikazu moguće je uvidjeti koliko je kvalitetna komunikacija bitna za međuljudske odnose u svakoj organizaciji.

Grafikon 16. Komunikacija i međuljudski odnosi

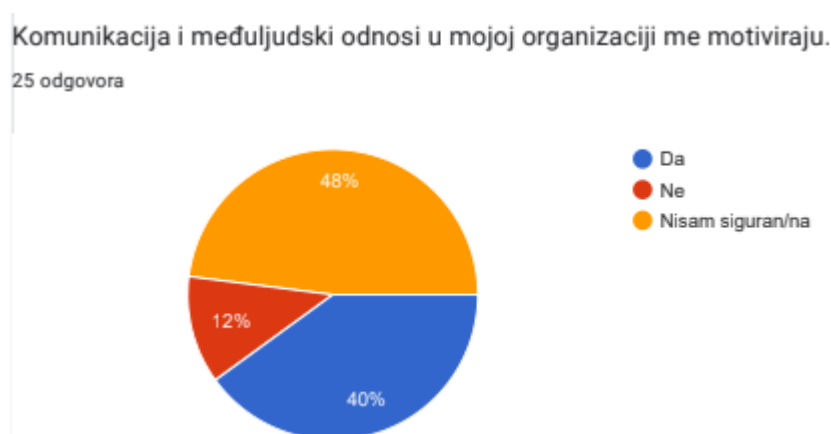


Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja (30.06.2022.)

Na temelju grafičkog prikaza uočava se kako je 96% ispitanika izjavilo kako je kvaliteta komunikacije iznimno bitna za međuljudske odnose u svakoj organizaciji. Drugi prema zastupljenosti su oni koji nisu sigurni u ovu tezu, a radi se o 4% ispitanika. Nitko se nije izjasnio kako smatra da kvalitetna komunikacija nije bitna za međuljudske odnose u svakoj organizaciji.

Na slijedećem grafičkom prikazu moguće je uvidjeti jesu li komunikacija i međuljudski odnosi u organizaciji ti koji motiviraju same zaposlenike.

Grafikon 17. Komunikacija i međuljudski odnosi kao pokretač motivacije

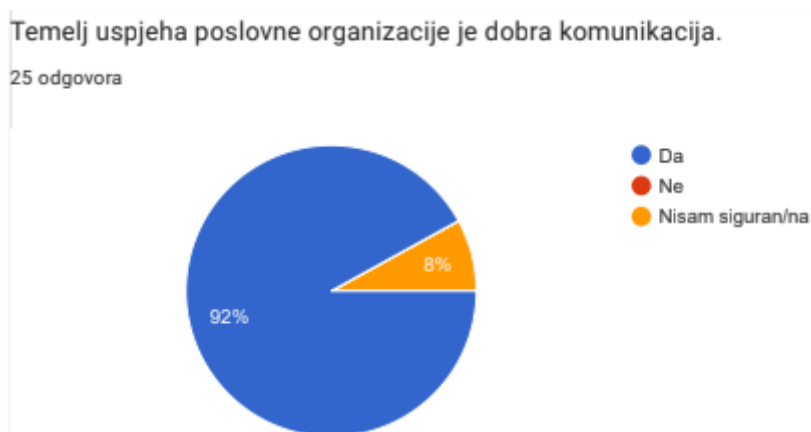


Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja (30.06.2022.)

Na temelju prikazanih rezultata moguće je uvidjeti kako najveći broj ispitanika izjavljuje kako nije sigurno je li ih komunikacija i međuljudski odnosi unutar organizacije motiviraju, a radi se o 48% ispitanika. Drugi prema zastupljenosti su oni koji navode kako ih komunikacija i međuljudski odnosi u organizaciji motiviraju, a radi se o 40% ispitanika. Kao posljednja skupina navode se oni koji tumače da ih komunikacija i međuljudski odnosi u organizaciji ne motiviraju, a radi se o 12% ispitanika.

Na slijedećem tabličnom prikazu moguće je uvidjeti činjenicu kako je dobra komunikacija temelj uspjeha poslovne organizacije.

Grafikon 18. Dobra komunikacija kao temelj uspjeha poslovne organizacije



Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja (30.06.2022.)

Naime, na prikazanom grafikonu ispitanici tumače kako je temelj uspjeha poslovne organizacije upravo dobra komunikacija. Navedeno smatra 92% ispitanika. Drugi prema zastupljenosti su oni koji nisu sigurni u navedenu tvrdnju, a radi se o 8% ispitanika.

Na slijedećem grafičkom prikazu prikazuju se stvari koje bi zaposlenici voljeli promijeniti unutar svoje poslovne organizacije (grafikon 19).

Grafikon 19. Promjene unutar poslovne organizacije



Izvor: autor rada na temelju provedenog istraživanja (30.06.2022.)

Na temelju prikazanih rezultata uviđa se kako najveći broj ispitanika, njih 68% tumači kako bi najradije promijenio sam protok informacija unutar poslovne organizacije. Kao drugi prema zastupljenosti navode se svi ostali po podjednakom udjelu, odnosno promjena kolega, nadređenih, bahate i nadobudne komunikacije, plaće, liste prioriteta organizacije, timskog rada i slično.

## 7. ZAKJUČAK

Komunikacija zapravo predstavlja jednu temeljnu osnovu svega. Upravo iz tog razloga velika većina ljudskih potreba, kao što je potreba za socijalizacijom ili pak potreba za obrazovanjem, u samom svom korijenu potječu upravo od komunikacije.

Komunikaciju se ugrubo može podijeliti na verbalnu i na neverbalnu komunikaciju. Komunikacija na taj način služi za izražavanje mišljenja, stavova, utječe na ljude oko nas. Komunikacija je tako i preduvjet međuljudskih odnosa.

Poslovna komunikacija je tako temelj jedne organizacije. Njezina kvaliteta je neophodna kako bi efikasnost i uspješnost svake organizacije bila neupitna.

Da bi se dočarala komunikacija današnjice provedeno je istraživanje na poduzeću Hrvatske šume, d.o.o., UŠP Gospić u kojoj je sudjelovalo 35 djelatnika. Samo 25 radnika je poslalo povratnu informaciju o trenutnom stanju komunikacije i međuljudskih odnosa u organizaciji.

Na temelju provedenog istraživanja uočeno je kako u konkretnoj organizaciji se smatra da je dobra komunikacija i dobri međuljudski odnosi ono što je temelj kvalitetnog poslovanja.

Upravo iz tog razloga prva hipoteza rada je potvrđena. Druga hipoteza rada je opovrgnuta, odnosno opovrgnuta je tvrdnja da su unutar konkretne organizacije dobri međuljudski odnosi.

Poznato je da su u većini organizacija međuljudski odnosi najveći problemi. U nedostatku kvalitetne razmjene informacija dolazi do loših međuljudskih odnosa koji stvaraju nepotrebne tenzije među djelatnicima i kao takve utječu na samu kvalitetu rada.

Iz tog razloga nužno je usmjeriti se prema smjernicama načela dobre komunikacije i dobre prakse kako bi se situacija poboljšala i kako bi u konačnici i međuljudski odnosi unutar poduzeća bili bolji.

# LITERATURA

## Knjige i časopisi

1. Ajduković, M., Pečnik, N. (2007.) Nenasilno rješavanje sukoba, 5. izdanje, Zagreb: Alinea.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing
3. Brajša, P. (1994.) Pedagoška komunikologija, 2. izdanje, Zagreb: Školske novine
4. Buble M. (2011). Poslovno vođenje. Zagreb: M.E.P.
5. Duraković, J. (2009). Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju. Fakultet političkih nauka Sarajevo
6. Erikson, T. (2014). Okruženi idiotima. Zagreb: Znanje d.o.o.
7. Fox, R. (2006). Poslovna komunikacija, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
8. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta. 2(2): 118-125.
9. Jelavić, Ravlić, Starčević, Šamanović (1993). Ekonomika poduzeća, Zagreb: Ekonomski fakultet
10. Juras, K., Knežević, B., Golubić, R., Milošević, M., Mustajbegović, J. (2009). Stres na radu: mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija. Sigurnost: časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini. 51(2): 121-126.
11. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues. 25(2): 387-399.
12. Kliment, A. (1993) Poslovne komunikacije. Zagreb: Školska knjiga
13. Knego, N., Hulentić, D. (2007). Poslovna izvrsnost i efikasnost intelektualnog kapitala. Poslovna izvrsnost. 1(2): 9-28.
14. Lamza - Maronić, M. and Glavaš, J. (2008). Poslovno komuniciranje. Osijek: Studio HS Internet
15. Mađarac, Mrvica, S., Jelica, S. (2015). Poslovna komunikacija-poseban osvrt na njezinu ulogu u prodaji roba i usluga. Mostariensia: časopis za društvene i humanističke znanosti. 19(1): 149-158.
16. Readron, K. (1998.). Interpersonalna komunikacija- gdje se misli susreću. Zagreb: Alinea.

17. Rouse, M. J., Rouse, S. (2005). Poslovne komunikacije, Zagreb: Masmedia
18. Skoko, B. (2004). Odnosi s javnošću kao doprinos demokratizaciji i profesionalizaciji procesa javnog komuniciranja. *Politička misao*, 41(1)
19. Skoko, B. (2004). Odnosi s javnošću kao doprinos demokratizaciji i profesionalizaciji procesa javnog komuniciranja. *Politička misao: časopis za politologiju*. 41(1): 92-101.
20. Trstenjak, M., Posavec, M., Kralj, A. (2013). Menadžment ljudskih potencijala i društveno odgovorno poslovanje. Kvalitetom protiv recesije. 14. Međunarodni simpozij o kvaliteti. Rovinj.
21. Vokić, Pološki, N., Grizelj, H. (2008). Obrazovanje i razvoj zaposlenika u hrvatskim organizacijama. *Ekonomski pregled*, 58(12): 851-880.

### **Internetske stranice**

1. <https://www.hrsume.hr/index.php/hr/tvrtka/onama>  
(Datum pristupanja:24.08.2022.)
2. <https://www.skolskiportal.hr/sadrzaj/savjeti-strucnjaka/neverbalna-komunikacija/>(Datum pristupanja: 10.08.2022.)



## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Podjela komunikacije .....	5
Slika 2. Proces komunikacije .....	6
Slika 3. Prikaz neverbalne komunikacije .....	16
Slika 4. Načela uspješne komunikacije .....	27

## POPIS GRAFIKONA


Grafikon 1. Prikaz spola ispitanika .....	30
Grafikon 2. Prikaz dobi ispitanika.....	31
Grafikon 3. Prikaz godina staža u trenutnoj poslovnoj organizaciji .....	31
Grafikon 4. Prikaz zaposlenika prema gospodarskom sektoru u kojem su zaposleni.....	32
Grafikon 5. Tvrdnja: Radne kolege volim susretati nakon radnog vremena.....	33
Grafikon 6. Tvrdnja: Radno vrijeme provodim u dobrom raspoloženju.....	34
Grafikon 7. Tvrdnja: Moj odnos s kolegama se temelji na povjerenju, uzajamnom poštovanju i iskrenosti .....	35
Grafikon 8. Tvrdnja: Moj nadređeni pokazuje brigu za međuljudske odnose i sami pružaju pozitivan primjer .....	36
Grafikon 9. Tvrdnja: U mojoj poslovnoj organizaciji izrazito se cijene dobri međuljudski odnosi .....	37
Grafikon 10. Tvrdnja: Zadovoljan sam količinom i kvalitetom informacija koje dobivam unutar svoje organizacije .....	38
Grafikon 11. Tvrdnja: Imam dovoljno informacija o tome obavljam li svoj posao kako treba.....	39
Grafikon 12. Tvrdnja: Komunikacija s kolegama je otvorena. ....	40
Grafikon 13. Tvrdnja: Moj nadređeni me sluša kada razgovaram s njom/njim.....	41
Grafikon 14. Tvrdnja: Protok informacija u organizaciji je svakodnevan .....	42
Grafikon 15. Otvorenost komunikacije .....	43
Grafikon 16. Komunikacija i međuljudski odnosi .....	44
Grafikon 17. Komunikacija i međuljudski odnosi kao pokretač motivacije.....	44
Grafikon 18. Dobra komunikacija kao temelj uspjeha poslovne organizacije.....	45
Grafikon 19. Promjene unutar poslovne organizacije .....	46

# ONLINE ANKETA



## KOMUNIKACIJA I MEĐULJUDSKI ODNOSI U PODUZEĆU

Poštovani ispitanici,  
Molim Vas 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 temelj uspješnih međuljudskih odnosa.  
Svaki Vaš odgovor nam je vrlo važan.  
Sretno!

 serdar.katarina1@gmail.com (nije dijeljeno) [Promijeni račun](#) 

\*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 godina
  - 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
Radne kolege volim susretati nakon radnog vremena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radno vrijeme 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"/>
Moj nadređeni pokazuju brigu za međuljudske odnose i sami pružaju pozitivan primjer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
U mojoj poslovnoj organizaciji izrazito se cijene dobri međuljudski odnosi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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 se ne slažem	uglavnom se slažem	u potpunosti se slažem
Zadovoljan/na sam količinom i kvalitetom informacija koje dobivam unutar svoje organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam dovoljno informacija o tome obavljam li svoj posao kako treba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikacija koju imam s kolegama je otvorena.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj nadređeni me sluša kada razgovaram s njim/njom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Protok informacija u organizaciji je svakodnevna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

- Da
  - Ne
  - Nisam siguran/na
- 

Smatram da je kvalitetna komunikacija bitna za međuljudske odnose u svakoj organizaciji. \*

- Da
  - Ne
  - Nisam siguran/na
- 

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

- Da
- Ne
- Nisam siguran/na

Temelj uspjeha poslovne organizacije je dobra komunikacija. \*

- Da
  - Ne
  - Nisam siguran/na
- 

Što biste promijenili unutar svoje poslovne organizacije? \*

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