

# Utjecaj kvalitete povratnih informacija na međuljudske odnose na radnom mjestu

---

Roso, Ivona

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:164:504412>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-03**

Repository / Repozitorij:

[Repository - Faculty of Maritime Studies - Split - Repository - Faculty of Maritime Studies Split for permanent storage and preservation of digital resources of the institution](#)




**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
POMORSKI FAKULTET U SPLITU**

**IVONA ROSO**

**UTJECAJ KVALITETE POVRATNIH  
INFORMACIJA NA MEĐULJUDSKE  
ODNOSE NA RADNOM MJESTU**

**DIPLOMSKI RAD**

**SPLIT, 2021.**

	<b>POMORSKI FAKULTET U SPLITU</b>	STRANICA: ŠIFRA:	2/1 F05.1.-DZ
	<b>DIPLOMSKI ZADATAK</b>	DATUM:	22.10.2013.

SPLIT, 27.09.2021.

ZAVOD/STUDIJ: POMORSKI MENADŽMENT

PREDMET: UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

### *DIPLOMSKI ZADATAK*

STUDENT/CA: IVONA ROSO

MATIČNI BROJ: 0171267074

ZAVOD/STUDIJ: POMORSKI MENADŽMENT

**ZADATAK:** ANALIZIRATI POSTOJEĆU LITERATURU TE POMOĆU ANKETNOG UPITNIKA DOBITI ODGOVORE NA POSTAVLJENI CILJ OVOG RADA, TE PUTEM ANKETNOG UPITNIKA PROVESTI ISTRAŽIVANJE.

**OPIS ZADATKA:** ANKETIRATI POMOĆU "GOOGLE OBRASCA" ISPITANIKE IZ RAZLIČITIH ORGANIZACIJE PREKO DRUŠTVENIH MREŽA I ANALIZOM POTVRDITI ILI OPOVRGNUTI HIPOTEZE.

**CILJ:** UTVRDITI KAKO KOMUNIKACIJA I DOBIVANJE POVRATNIH INFORMACIJA UTJEČU NA MEĐULJUDSKE ODNOSI NA RADNOM MJESTU.

ZADATAK URUČEN STUDENTU/CI: 30.11.2019.

POTPIS STUDENTA/CE: \_\_\_\_\_

MENTOR: \_\_\_\_\_

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
POMORSKI FAKULTET U SPLITU**

**STUDIJ: POMORSKI MENADŽMENT**

**UTJECAJ KVALITETE POVRATNIH  
INFORMACIJA NA MEĐULJUDSKE  
ODNOSE NA RADNOM MJESTU**

**DIPLOMSKI RAD**

**MENTOR:**

**Izv. prof. dr. sc. Andrea Russo**

**STUDENT:**

**Ivona Roso**

**(MB:0171267074)**

**SPLIT, 2021.**

## SAŽETAK

Problem koji se istražuje u ovom radu su međuljudski odnosi te njihov utjecaj na zadovoljstvo djelatnika unutar poslovnih organizacija. Preko platforme „Google obrasci“ napravljena je anketa, u kojoj je anketirano 230 ispitanika iz različitih organizacija. Cilj istraživanja je uočiti probleme s kojima se zaposlenici susreću na poslu i uvidjeti koliko su zadovoljni odnosom s kolegama i/ili svojim nadređenima, te prikazati koliko povratne informacije utječu na međuljudske odnose na samom radnom mjestu. Rezultati dobiveni ovim istraživanjem podudaraju se sa znanstvenim istraživanjem „Komunikacija kao temelj međuljudskih odnosa i uspješnosti organizacije“. Najviše poklapanja se pokazalo kod tvrdnje „Vjerujem da je komunikacija temelj međuljudskih odnosa“, što je dokaz da je komunikacija zaista nužna za sve dobre poslovne i privatne odnose.

*Ključne riječi: međuljudski odnosi, komunikacija, organizacija*

## ABSTRACT

The problem that is investigated in this paper is precisely interpersonal relationships and their impact on employee satisfaction within business organizations. A survey was made through the platform "Google Forms", in which 230 different people from different organizations were surveyed. The aim of the survey is to identify the problems that employees encounter at work and to see how satisfied they are with the relationship with colleagues and / or their superiors, and to show how much feedback affects interpersonal relationships in the workplace. The results obtained by this research coincide with the scientific research "Communication as the foundation of interpersonal relationships and organizational success." The most similarity was shown in the statement "I believe that communication is the foundation of interpersonal relationships", which is proof that communication is really necessary for all good business and private relationships.

*Keywords: interpersonal relationships, communication, organization*

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. POJAM ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1. ODNOS ZADOVOLJSTVA I MOTIVACIJE</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2. SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE</b> .....	<b>4</b>
2.2.1. Teorija hijerarhije potreba.....	4
2.2.2. Alderferova teorija.....	4
2.2.3. Herzbergova teorija.....	5
2.2.4. McClellandova teorija potreba.....	5
<b>2.3. MATERIJALNA I NEMATERIJALNA MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA</b> ...	<b>6</b>
<b>2.4. UTJECAJ MOTIVACIJE NA PRODUKTIVNOST ORGANIZACIJE</b> .....	<b>7</b>
<b>3. FAKTORI MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA</b> ...	<b>8</b>
<b>3.1. TEORIJE ZADOVOLJSTVA NA RADU</b> .....	<b>9</b>
<b>4. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE</b> .....	<b>11</b>
4.1. Interpersonalna komunikacija.....	12
4.2. Vještine slušanja.....	13
<b>5. POSLOVNO KOMUNICIRANJE U ORGANIZACIJI</b> .....	<b>14</b>
<b>5.1. FORMALNA KOMUNIKACIJA</b> .....	<b>15</b>
5.1.1 Vertikalna komunikacija.....	15
5.1.2. Horizontalna komunikacija.....	16
<b>5.2. NEFORMALNA KOMUNIKACIJA</b> .....	<b>17</b>
<b>5.3. VRSTE POSLOVNE KOMUNIKACIJE</b> .....	<b>17</b>
5.3.1. Usmena (verbalna) poslovna komunikacija.....	18
5.3.2. Pisana komunikacija.....	19
5.3.3. Neverbalna poslovna komunikacija.....	20
5.3.4. Elektronska poslovna komunikacija.....	21
<b>5.4. NAČELA USPJEŠNE KOMUNIKACIJE</b> .....	<b>22</b>
<b>5.5. SUKOBI U KOMUNICIRANJU</b> .....	<b>23</b>
<b>6. MEĐULJUDSKI ODNOSI U ORGANIZACIJI</b> .....	<b>24</b>
<b>6.1. VAŽNOST DOBRE KOMUNIKACIJE S NADREĐENIM</b> .....	<b>24</b>
<b>6.2. NAČINI I VJEŠTINE KOMUNIKACIJE NADREĐENOG</b> .....	<b>25</b>

6.3. DAVANJE POVRATNE INFORMACIJE.....	27
6.4. APSENTIZAM.....	28
6.5. FLUKTUACIJA.....	28
7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA MEĐULJUDSKIH ODNOSA.....	30
7.1. RASPRAVA.....	46
8. ZAKLJUČAK.....	49
LITERATURA .....	51
POPIS SLIKA.....	53
POPIS TABLICA.....	54
POPIS KRATICA.....	55
PRILOG 1.....	56

# 1. UVOD

Svaku organizaciju čine pojedinci koji se povremeno povezuju u timove. Svaka jedinka ima svoje potrebe, interese, vještine i znanja, a koje se manifestiraju kroz različitost u ponašanju odnosno komuniciranju na radnom mjestu. Ukoliko dobro izbalansiramo tim i ukoliko na vrijeme shvatimo kako ga voditi, možemo imati izvanredan sinergijski efekt na radnom mjestu. Ono o čemu svaki menadžer ili vlasnik sanjaju – tim koji se nadopunjuje i daje izvan serijske rezultate. Međutim, ukoliko ljudi ne zadovolje svoje potrebe dolazi do frustracija koje mogu dovesti do konflikata na radnom mjestu te dodatno naštetiti kako pojedincu tako i drugima u radnoj sredini, a naravno i cijeloj poslovnoj organizaciji.

Ulaganje u bolju komunikaciju unutar organizacije donosi veći profit i veće zadovoljstvo zaposlenika. One organizacije koje ulažu u komunikaciju imaju 20 % - 25 % povećanje produktivnosti. [2] Bez dobrih komunikacijskih vještina, često ne bismo mogli postići vlastite ciljeve. Većina ljudskih potreba počinje od komunikacije, bilo da radimo, bilo da se družimo, bilo da provodimo vrijeme s obitelji, uvijek komuniciramo. Uz pomoć komunikacije stvaramo međuljudske odnose, definiramo sebe ali i ljude oko sebe.

Diplomski rad sadrži osam poglavlja. Prvo je poglavlje rada uvod u kojem su se iznijeli ciljevi diplomskog rada, metode istraživanja te sama struktura rada.

Drugo poglavlje diplomskog rada odnosi se na pojam zadovoljstva zaposlenika. U ovom se poglavlju uspoređuje odnos motivacije i zadovoljstva, te se obrađuju sadržajne teorije motivacije. Također, se definiraju materijalna i nematerijalna motivacija zaposlenika.

Treće poglavlje diplomskog rada tiče se faktora motivacije i zadovoljstva zaposlenika. Definiraju se organizacijski i osobni faktori zadovoljstva.

U četvrtom poglavlju se analiziraju komunikacijske vještine, stavlja se fokus na dobru komunikaciju sa nadređenima i kolegama, te se definira asertivno ponašanje.

Peto poglavlje se odnosi na poslovno komuniciranje u organizaciji, te na formalnu i neformalnu komunikaciju.



Šesto poglavlje objašnjava međuljudske odnose u organizaciji, te se stavlja fokus na dobar odnos s nadređenim i definiraju se sve vještine i načini komunikacije s nadređenim.

Sedmo poglavlje se odnosi na metodologiju samog rada, osmo poglavlje prikazuje rezultate istraživanja i u njemu su preko tablica i grafikona prikazani svi odgovori ispitanika.

Deveto poglavlje diplomskog rada je zaključak u kojem se sažeto iznosi sve što je istaknuto u radu, te se donose različite spoznaje o vezi između zadovoljstva i motivacije u organizaciji.

## **2. POJAM ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA**

Zadovoljstvo na radu je kompleksan pojam koji je nemoguće jednoznačno definirati.

Postoje brojne definicije zadovoljstva na radu kao što su:

- Zadovoljstvo na radu je skup pozitivnih ili negativnih osjećaja koje zaposlenici gaje prema svom poslu.
- Zadovoljstvo na radu je mentalni sklop pojedinca u odnosu na radnu okolinu.
- Zadovoljstvo na radu je stupanj koji pokazuje koliko ljudi vole svoj posao.
- Zadovoljstvo na radu je skup osjećaja i uvjerenja koje radnici imaju u odnosu na posao koji obavljaju.
- Zadovoljstvo na radu je stav koji radnici imaju kad se poklapaju njihove potrebe i interesi, kad su radni uvjeti i nagrade zadovoljavajuće, i kad vole raditi sa svojim. [1]

### **2.1. Odnos zadovoljstva i motivacije**

Iako su zadovoljstvo i motivacija povezani, ovi pojmovi se različito definiraju. Tako se motivacija definira kao težnja i napor koji zaposleni ulažu kako bi ostvarili što uspješnije zadatke, a zadovoljstvo na radu predstavlja ispunjenje koje zaposleni osjeća kada se postavljeni zadatci uspješno ispune.

Razlikujemo četiri kombinacije motivacije, prikazane na slici 1.

		<b>Zadovoljstvo</b>	
		<i>Visoko</i>	<i>Nisko</i>
<b>Motivacija</b>	<i>Visoko</i>	MvZv	MvZn
	<i>Nisko</i>	MnZv	MnZn

**Slika 1. Odnos motivacije za rad i zadovoljstva na radu [3]**

Kombinacija „MvZv“ (motivacija visoka, zadovoljstvo visoko) je najbolja jer znači da se provodi adekvatna strategija upravljanja ljudskim resursima jer su zaposlenici i motivirani i zadovoljni na radu. Nasuprot tome, kombinacija „MnZn“ (motivacija niska, zadovoljstvo nisko) je najlošija i mogla bi upućivati na značajne probleme u upravljanju ljudskim resursima. Zaposlenici koji se nalaze u ovom kvadrantu vjerojatno će napustiti radnu sredinu.

Nadalje, kombinacija „MvZn“ (motivacija visoka, zadovoljstvo nisko) pokazuje da je zaposlenik visoko motiviran za obavljanje svojih poslova, međutim, njegovo nezadovoljstvo na radu utjecati će na traženje promjena i nove radne sredine. I konačno, posljednja kombinacija „MnZv“ (motivacija visoka, zadovoljstvo visoko) govori da je zaposlenik zadovoljan svojim poslom i radnom sredinom, ali nije dovoljno motiviran za efikasan rad, što bi zahtijevalo od menadžmenta uvođenje novih pristupa motivaciji. [3]

## **2.2. Sadržajne teorije motivacije**

Najvažnije sadržajne teorije su:

- Maslowljeva teorija (teorija hijerarhije potreba)
- Alderferova teorija (teorija trostupanjske hijerarhije)
- Herzbergova teorija (dvofaktorska teorija)
- McClellandova teorija (teorija tri potrebe). [1]

Sadržajne teorije motivacije su orijentirane na tvrdivanje varijabli koje utječu na ponašanje naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad.

### **2.2.1. Teorija hijerarhije potreba**

Ovo je jedna od najpopularnijih teorija koju je razvio Abraham Maslow četrdesetih godina prošlog stoljeća. On je ljestvicu potreba podijelio na fiziološke potrebe koje su na dnu ljestvice, zatim potrebe za sigurnošću i pripadanjem, potrebe samopoštovanja i potrebe samoaktualizacije. Navodi da su bitne karakteristike motiviranih i samoostvarenih ljudi: učinkovito opažanje stvarnosti, prihvaćanje sebe i drugih ljudi, usmjerenost na probleme, oštro razlikovanje ciljeva od sredstava. [1]

### **2.2.2. Alderferova teorija**

Koncept ove teorije sličan je onoj Abrahama Maslowa, međutim ova teorija predstavlja piramidu od samo tri razine. To su: egzistencijalne potrebe, društvene i želja i potreba za rastom i razvojem.

Prva razina odnosi se na egzistencijalne potrebe koje podrazumijevaju plaću, različite nagrade, beneficije i sl. Druga razina obuhvaća društvene potrebe koje se mogu označiti kao socijalne potrebe, a uključuje sve faktore vezane uz odnos s obitelji, prijateljima, suradnicima, menadžerima. Potreba za rastom i razvojem obuhvaća potrebu za samoostvarenjem, dokazivanje vlastite kreativnosti te produktivnosti. [15] Ukoliko su sve ove potrebe zadovoljene Alderferov smatra da pojedinac osjeća cjelovitost i pripadanje.

### **2.2.3. Herzbergova teorija**

Herzbergova je teorija još nazvana dvofaktorska. Zasnovana je na ideji da treba kontinuirano istraživati i pronaći faktore koji utječu na zadovoljstvo ili nezadovoljstvo pojedinca na poslu. Prema Herzbergu ova teorija ima dva faktora, prvi se odnosi na zadovoljstvo na poslu, a drugi faktor na sprječavanje nezadovoljstva poslom. Herzbergova teorija razlikuje faktor higijene i faktor motivacije. Faktori higijene obuhvaćaju: plaću, uvjete rada, međuljudske odnose, komunikaciju, sigurnost te opća načela firme. Herzbergov smatra da su faktori higijene od iznimne važnosti za postojanje motivacije na poslu, oni vode kratkoročnom zadovoljstvu, ali odsustvo istih dovodi do nezadovoljstva.

Faktori motivacije su:

- dostignuća,
- osjećaj pripadnosti,
- mogućnost rasta i razvoja te
- različita priznanja. [15]

Ovi faktori dovode do dugoročnog zadovoljstva i svakodnevne motivacije.

#### **2.2.4. McClellandova teorija potreba**

McClellandova teorija se također naziva teorija tri potrebe, a to su potreba za postignućem, potreba za moći i potreba za povezivanjem. McClelland kaže, bez obzira na spol, kulturu ili dob, svi mi imamo tri dominantna motivatora, a jedan od njih će biti naš dominantni motivator. Dominantni motivator u velikoj mjeri ovisi o našoj kulturi i životnom iskustvu. [18]

Pojedinci koji imaju izraženu potrebu za postignućem dat će sve od sebe da odrade posao što uspješnije, dobri su u preuzimanju odgovornosti, najčešće vole raditi sami ali vole dobiti jasne povratne informacije o svojim odrađenim aktivnostima.

Zaposlenici kod kojih je izražena potreba za povezivanjem su najčešće okrenuti timskom radu, uvijek su spremni pomoći, prijateljski su nastrojeni i žele sa svima održavati tople odnose. Oni su u većini slučajeva priklonjeni mišljenju mase, imaju strah od rizika i nisu dobri kao menadžeri jer se više fokusiraju na ostvarenje prijateljskih odnosa nego na organizaciju i odrađivanje radnih zadataka.

Pojedinci sa izraženom potrebom za moći vole imati sve pod kontrolom, žele imati utjecaj na druge, uživaju u natjecanju i pobjedi. McClelland razlikuje dvije potrebe za moći, a to su: potreba za „osobnom“ moći i potreba za „društvenom moći“. [13]

#### **2.3. Materijalna i nematerijalna motivacija zaposlenika**

Motivacija zaposlenih u nekoj organizaciji može biti materijalna i nematerijalna. Materijalna motivacija zaposlenih definira se na motiviranje kroz različite materijalna vrijednosti. Novac je očito najstariji, a istodobno i najuniverzalniji način motiviranja za

rad. Nesumnjivo je i jedan od veoma značajnih problema koji privlači sve veću pažnju zbog velikog utjecaja koje ima na rad i odnose u radu.

Materijalna motivacija dijeli se na izravnu i neizravnu materijalnu kompenzaciju. Izravna materijalna kompenzacija su dobitci koje pojedinac dobiva u „novcu“ kao što su: plaća, bonusi, poticaji, provizije i sl. Neizravna motivacija odnosi se na stipendije, školarine, zdravstveno osiguranje, slobodni dani, godišnji odmori. [12]

Nematerijalna motivacija veže se za potrebe koje ima većina zaposlenika a to su: potreba za priznanjem, napredovanjem, potrebe za povezivanjem s drugim ljudima te osobnim rastom. Nematerijalne nagrade su više psihološke prirode, takvo se nagrađivanje zapravo sastoji u individualnoj percepciji vlastite važnosti i mogućnosti odlučivanja. Jedan od najvažnijih faktora nematerijalne motivacije je davanje zaposleniku veću odgovornost u obavljanju posla, čime ih se potiče na samostalnost i veći osjećaj zadovoljstva. [26]

#### **2.4. Utjecaj motivacije na produktivnost i učinkovitost organizacije**

Motivacija uvelike utječe na učinkovitost kako zaposlenika tako i same organizacije u kojoj ti zaposlenici djeluju. Menadžeri u suvremenom svijetu najveći fokus stavljaju na samu produktivnost organizacije, odnosno na uložene napore naspram ostvarenih ciljeva.

Organizacija je uspješnija ako postiže svoje ciljeve, a kako bi sama organizacija funkcionirala i išla ka ostvarenju ciljeva trebaju imati motivirane zaposlenike. Ako zaposlenici nisu motivirani stvara se nezadovoljstvo te su i učinkovitost i produktivnost u deficitu. Učinkovitost je umijeće kojim se sa što manje resursa može napraviti što bolji rezultat ili se s dodatnim resursima može napraviti značajno povećanje rezultata. [1]

Kako bi organizacija što bolje poslovala i njeni zaposlenici bili motivirani koriste se različite materijalne i nematerijalne tehnike nagrađivanja. Uključivanje zaposlenika u donošenje odluka može uvelike utjecati na njihovu motivaciju i zadovoljstvo poslom. Za opstanak organizacije od iznimne je važnosti da se postave visoki ciljevi i zahtjevi, te da se motiviraju zaposlenici iste kako organizacija nebi bila izgurana s tržišta od strane konkurencije. [2]

### 3. FAKTORI MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA

Pojam motivacija označava unutarnji nagon koji potiče pojedinca da se ponaša na način koji osigurava ostvarivanje njegovih ciljeva tj. zadovoljenje njegovih potreba. Motivacija usmjerava ponašanje pojedinca, a nedostatak motivacije objašnjava zašto pojedinci ne čine ono što bi trebali ili ne čine dovoljno dobro. Zadovoljstvo i motivacija zaposlenika postalo je jedno od najvažnijih zanimanja managementa ljudskih resursa, jer jedino se kvalitetnim motivacijskim sustavom može učiniti da organizacija poveća svoju konkurentsku sposobnost.

Čimbenici koji utječu na motivaciju u organizaciji su:

- suradnici
- radni uvjeti
- organizacijska kultura
- očekivanja i stavovi
- povratne informacije
- autonomija
- demografske i socijalne osobine i sl. [10]

Motivacija se odnosi na napor i želju za zadovoljenjem ciljeva ili želja, te ostvarenjem rezultata, a zadovoljstvo se odnosi na ispunjenje koje se osjeća jer je želja zadovoljena. [6] Motivacija potiče pojedinca na ostvarenje rezultata, akada se rezultat ostvari pojedinac se osjeća zadovoljno. Da bi organizacija bila što uspješnija veoma je bitno da se sve više fokusira na na zaposlenike kao faktore uspjeha.

Postavljeni ciljevi trebaju zahtijevati određeni napor od zaposlenika unutar njegove granice mogućnosti, trebaju biti jasno i precizno postavljeni po mogućnosti u kvantitativnim okvirima, prilikom definiranja trebaju uključivati i zaposlenika i menadžera da bi se time zaposlenik više obvezao ka izvršenju cilja te trebaju biti dobro objašnjeni i opravdani da bi ih zaposlenici razumjeli i prihvatili. [13]

Zadovoljstvo zaposlenih sastavni je dio svake organizacije i kvalitete rada, jer od zadovoljstva zaposlenih i njihovih stavova vezanih za posao koji obavljaju ovisi

performanse organizacije u cijelini. Definicija zadovoljstva nije ista za sve ljude, pa je veoma teško izmjeriti nivo zadovoljstva poslom. Postoji veliki broj faktora ali istraživanja su pokazala da se svi oni mogu svrstati u dvije grupe: organizacijski i osobni faktori zadovoljstva poslom.

Organizacijski faktori zadovoljstva poslom su oni vanjskog karaktera te kada su oni optimalni ne postoji nezadovoljstvo poslom, ali niti oni povećavaju zadovoljstvo. Osobni faktori zadovoljstva poslom su unutrašnji faktori koji i kada su optimalni povećavaju zadovoljstvo. [15]

Ljudi su zadovoljniji ukoliko obavljaju izazovniji posao, koji uključuje raznovrsne zadatke, dobre međuljudske odnose i povratne informacije o tome kako je obavljen posao. Međuljudski odnosi su bitan faktor zadovoljstva na poslu. Zaposleni su zadovoljniji svojim poslom ukoliko rade u organizaciji u kojoj je prisutna prijateljska atmosfera među kolegama i nadređenima. Podrška koju nadređeni pruža od izuzetne je važnosti.

### **3.1. Teorije zadovoljstva na radu**

Teorije zadovoljstva na radu uključuju motivacijske, emocionalne i informacijske komponente.

Beck je izdvojio tri teorije zadovoljstva na radu, a to su:

- Teorija instrumentalnosti – obuhvaća sigurnost, ugled, novac i fleksibilno radno vrijeme.
- Teorija pravednosti – zaposlenik će biti zadovoljan poslom ukoliko za svoj uloženi trud dobije priznanje ili nagradu.
- Model karakteristike posla – podrazumijeva šest obilježja koji utječu na zadovoljstvo poslom: razne aktivnosti, autonomija, identitet zadatka, povratne informacije, međuljudski odnosi te mogućnost ostvarenja prijateljstava na poslu. [1]



## 4. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

Od početaka ljudskog društva nezamislivo je da život funkcionira bez komunikacije, zapravo ga je nemoguće i voditi. Razvojem društva unapređivala se i komunikacija i njene vještine, tako se vremenom razvila poslovna komunikacija koja je važan čimbenik u svakoj organizaciji. Istraživanja su pokazala da komunikacijom lice u lice primamo čak 55 % poruka govorom tijela, 10 % putem riječi, a 35 % spada na intonaciju i boju glasa. [11]

Osnovni cilj komunikacije je da i pošiljalatelj i primatelj shvate poruku na isti način. Poznato je da je komunikacija vitalan dio poslovanja organizacije i menadžmenta i bitan je čimbenik dojma o organizaciji te može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Susretljivost, točnost, dosljednost i urednost su kvalitete koje doprinose pozitivnom iskustvu.

Komunikacija s nadređenima i podređenima i kolegama neophodna je, bez obzira o kakvoj se organizaciji radi. Biti dobar slušatelj prvi je indikator da budemo i dobar komunikator, sama komunikacija čini temelj odnosa s kolegama. Značajan dio svog života provodimo u radnom okruženju pa je veoma bitno ostvariti dobru komunikaciju s kolegama radi osobnog zadovoljstva, iako je vrlo teško ostvariti dobru komunikaciju bitno je da radimo na unapređenju komunikacijskih vještina. Osoba koja ima razvijene dobre komunikacijske vještine zna uspostaviti odnos s pojedincem ili grupom ljudi otkrivajući što im je važno – bilo iz onoga što su rekli ili što su pokazali svojim izrazima lica.

Dobre komunikacijske vještine karakterizira iskrenost, fokusiranost, uočavanje neverbalnih znakova i asertivnost. Asertivnost je vještina koja nam omogućuje da se što jednostavnije izborimo za svoja prava i ideje, bez da narušavamo prava drugih. U komunikaciji s drugima od iznimne je važnosti znati pokazati svoje osjećaje, stavove, razmišljanja i ciljeve ali uz uvažavanje i sugovornikovih. Asertivno ponašanje temelji se na poštivanju drugih ali i samog sebe. Asertivnost je sposobnost iskrenog izražavanja vlastitih mišljenja, osjećaja i stavova na način koji ne krši prava drugih. [25] Osim stabilnog i iskrenog odnosa asertivno ponašanje ima niz drugih prednosti kao što su: samokontrola, vladanje stresom, sapomouždanje, samouvjerenost, otvorenost i rješavanje konflikata.

Asertivno ponašanje se može naučiti i poboljšati putem asertivnog treninga koji se sastoji od različitih kognitivno – bihevioralnih tehnika zasnovanih na principu recipročne inhibicije i kognitivne restrukturacije [16]

U poslovne komunikacijske vještine također spadaju i prezentacijske, pregovaračke i prodajne vještine. Međunarodno tijelo koje se bavi problematikom komunikacije je The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. UNESCO ima više od 190 država pripadnica i temeljni cilj organizacije je da ostvari kolaboraciju između država pripadnica kroz obrazovanje i kulturu. [12]

#### **4.1. Interpersonalne vještine menadžera**

„Zanemarivanje zaposlenika, pseudomotiviranost, slaba kvaliteta usluge, upravljanje znanjem, nezadovoljstvo i sustav napredovanja, samo su neke od poteškoća karakteristične za... organizacije.“ [11]

U takvim okolnostima interpersonalne vještine menadžera postoju ključ stvaranja povoljne radne klime, povećanja radne efikasnosti, motiviranosti i stvaranja kvalitetnijih usluga. U tom smjeru vještine razvijanja kvalitetnih odnosa obuhvaćaju:

- inspiriranje zaposlenika,
- davanje feedback-a,
- motiviranje zaposlenika,
- uspostavljanje pozitivne radne klime. [11]

Interpersonalne vještine najuže su povezane s komunikacijskim vještinama i zajedno čine fokus teorija o ljudima usmjerenom menadžmentu. Dobri menadžeri ne razmišljaju samo o onome što žele reći, nego i kakve implikacije ima ono što žele reći, uklapajući to u širi kontekst. Empatija, samorefleksija, svjesnost o situaciji, karizma igraju veliku ulogu u efikasnosti komuniciranja.

## 4.2. Vještine slušanja

Zaposlenici bi u svakom trenutku trebali znati da je ono što oni rade vrijedno, odnosno da se cijeni njihov rad i da se cijene njihove ideje i prijedlozi. Štoviše, menadžeri bi trebali u svakodnevnom radu aktivno slušati, a ne pasivno, tj. fokusirati se na ono što se govori bez da istovremeno razmišljaju o tome što će reći dok drugi govori, kako riješiti problem i sl. Čovjek u prosjeku zapamti 25% onoga što čuje, međutim vještine slušanja mogu se trenirati. Kako bi se kvalitetni odnosi uspostavili i održali, zaposlenici moraju znati da menadžeri brinu o njima. Točnije rečeno, radna efikasnost povećat će se ukoliko se u obzir, između ostaloga, uzmu i vještine slušanja, koje podrazumijevaju fokusiranje na druge osobe sugovornike i potpunu prisutnost slušatelja. ]]

U konačnici, jedna od odgovornosti menadžera jest i uspostavljanje pozitivne radne klime unutar poduzeća, a jedan od načina jest i motiviranje ljudi na komuniciranje s ciljem poboljšanja razumijevanja. Kada ne postoje nedoumice, ljudi će brže i učinkovitije obaviti svoj radni zadatak. [9]

## **5. POSLOVNO KOMUNICIRANJE U ORGANIZACIJI**

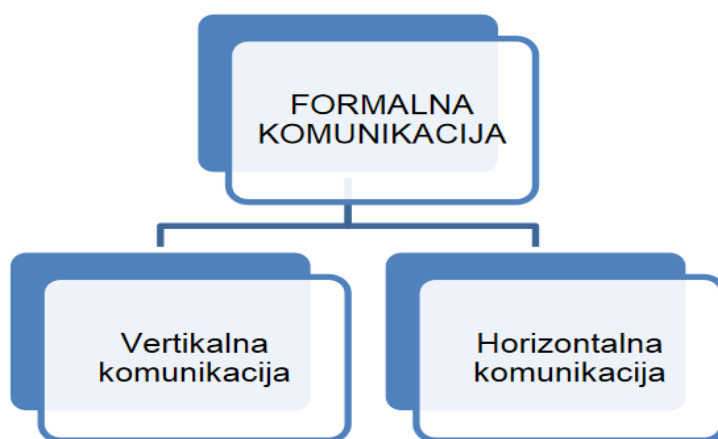
Poslovno komuniciranje se definira kao razmjena informacija između sudionika poslovnog procesa kojem je svrha ostvariti što bolje poslovne rezultate. Da bi neko društvo, zajednica, organizacija ili poduzeće moglo funkcionirati, mora imati i poštovati određena pravila i odnose. [14] Na kvalitetu odnosa u okruženju i njegovu efikasnost utječe mnogo faktora, ali najvažniji faktor je upravo komunikacija unutar nekog okruženja.

Poslovna komunikacija se realizira unutar i izvan organizacije. Unutar organizacije podrazumijeva da sudjeluju svi zaposlenici te se komunikacija odvija lateralno, a izvan organizacije podrazumijeva komunikaciju organizacije s vanjskim okruženjem, poslovnim partnerima i slično. [14]

Dobra unutarnja i vanjska komunikacija dovodi do što uspješnijeg djelovanja organizacije i što većeg i boljeg profita. Za poslovnu komunikaciju značajne su osobne i međusobne funkcije, a što se tiče formalnosti komunikacija se dijeli na formalnu i neformalnu, a formalna se također može podijeliti na vertikalnu komunikaciju i horizontalnu komunikaciju.

## 5.1. Formalna komunikacija

Formalna komunikacija podrazumijeva svaki vid komunikacije koji je već unaprijed isplaniran od strane organizacije te ga se potrebno strogo držati. Odvija se prema definiranim pravilima koje svaki zaposlenik mora slijediti. Takva vrsta komunikacije je uglavnom nepromjenljiva i stabilna.



**Slika 2. Formalna komunikacija [14]**

Na slici 2. označena je podjela formalne komunikacije na vertikalnu i horizontalnu. Svaka od njih će biti objašnjena u nastavku rada.

### 5.1.1. Vertikalna komunikacija

Vertikalna komunikacija podrazumijeva dvije osobe, odnosi se na komunikaciju između nadređenih i podređenih. Razlikujemo dvije vrste vertikalne komunikacije, a to su komunikacija odozgo prema dolje i odozdo prema gore. Komunikacija prema dolje također se naziva i silazna komunikacija jer predstavlja sistem u kojem nadređeni komuniciraju sa svojim zaposlenicima unutar organizacije. Ovakvu vrstu komunikacije koriste menadžeri kako bi prenijeli sve bitne i potrebne informacije, da bi prenijeli upute za rad, organizirali procese unutar organizacije te stavili fokus na probleme koje se trebaju riješiti. Ovaj vid

komunikacije zna stvoriti informacijsko preopterećenje zbog količine informacija koje nadređeni prenose zaposlenicima koji rade na nižim razinama, također zna doći i do gubljenja informacija jer one prolaze kroz više razina te je svaki zaposlenik može prozumačiti i prenijeti na svoj način.

Komunikacija prema gore se još naziva i uzlazna komunikacija, a podrazumijeva proces gdje podređeni prenose informacije svojim nadređenim. Zaposlenici dijele s nadređenima svoje ideje, planove i ciljeve te ih onda nadređeni neposredno provode do vrha. Komunikacija prema gore je od iznimne važnosti jer se tako stvara osjećaj zajedništva u organizaciji, te se tako mogu kontrolirati svi zadani ciljevi. Postoji 5 različitih vrsta informacija koje se prenose komunikacijom prema gore: problemi, sugestije, financijski izvještaji, izvještaji o performansima te žalbe i sporovi. Određeni problem koji se javlja kod ovakve vrste komunikacije je otvorenost, odnosno želja zaposlenih da se prikažu što uspješnijima. [14]

### **5.1.2. Horizontalna komunikacija**

Uloga horizontalne komunikacije je od velike je važnosti za svaku vrstu komunikacije, jer se njome obavještavaju svi zaposleni o zbivanjima u organizaciji. Ova vrsta komunikacije odnosi se na komunikaciju između pripadnika iste grupe, menadžera iste razine i između jednakih zaposlenika, koji dijele informacije, koordinacije te rješavaju konflikte i probleme. Najčešće se odvijaju preko sastanaka, telefonskih razgovora, kroz poruke izvješća i slično. Ovakva vrsta komunikacije preveć štedi vrijeme i omogućuje što lakšu koordinaciju.

Osnovna svrha horizontalne komunikacije je:

- Koordiniranje međuovisnih jedinica.
- Pomaže u rješavanju konflikata i problema.
- Omogućuje razmjenu ideja za uspješniji rad.
- Povezivanje grupa u organizaciji u svrhu postizanja što efikasnijih odluka.

[5]

## **5.2. Neformalna komunikacija**

Neformalna komunikacija u organizaciji nije formalno određena nego se realizira kroz komunikaciju članova organizacije koji pripadaju različitim grupama. Najčešće informacije koje se prenose ovim vidom komunikacije su tračevi i glasine, ali znaju biti i informacije od značaja za organizaciju. Jedna od najvažnijih karakteristika neformalne organizacije je brzina kojom putuju informacije, pokreće se tako što jedna osoba prosljeđuje informaciju drugoj, druga trećoj i tako redom.

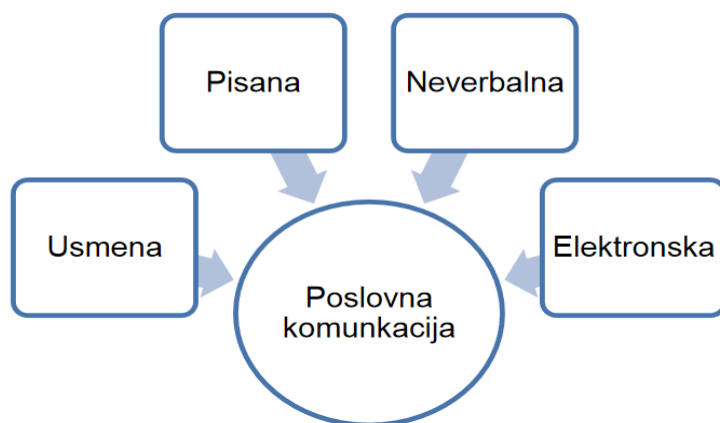
Neformalna komunikacija se može odvijati i između zaposlenih koji se sastaju u svoje slobodno vrijeme, međutim, negativna stvar je što se informacija može prenijeti na krivi način te tako postati glasina. [5]

## **5.3. Vrste poslovne komunikacije**

Kod poslovne komunikacije najprije se podrazumijeva govor i pisanje, ali veliki dio ove komunikacije odvija se neverbalnim putem. Verbalna i neverbalna komunikacija u poslovnom svijetu često se kombiniraju.

Poslovnu komunikaciju dijelimo na:

- usmenu (verbalnu) poslovnu komunikaciju
- pisanu poslovnu komunikaciju
- neverbalnu poslovnu komunikaciju
- elektronsku poslovnu komunikaciju. [5]



**Slika 3. Vrste poslovne komunikacije [14]**

Slika 3. prikazuje pojedine vrste poslovne komunikacije, a koje se mogu koristiti i u kombinaciji. Svaka od njih će biti objašnjena u nastavku ovog rada.

### **5.3.1. Usmena (verbalna) poslovna komunikacija**

Usmena poslovna komunikacija je vid razgovora u kojoj glavnu ulogu ima izgovorena riječ i ona se odnosi na razgovor između dvoje ili više ljudi. Ovo je najčešći način na koji se u organizaciji prenose informacije, ideje ili stavovi, odlika usmene komunikacije je brzina prijenosa podataka, odnosno komunikacija „licem u lice“ kod koje se sugovornici mogu usredotočiti i na neverbalnu komunikaciju te se lakše objasne krivo shvaćeni dijelovi poruke.

Uobičajeni kanali kojima se prenosi usmena komunikacija osim „licem u lice“ su i sastanci, telefonski razgovori, video te radio komunikacijska sredstva. U organizacijama verbalna poslovna komunikacija čini od 60 do 90 % radnog vremena jednog zaposlenika. [15] Negativna strana usmene komunikacije je ta što ljudi ponekad ne razmišljaju o onome što su izrekli, pa kažu previše ili prenesu nešto za čim kasnije zažale, što može značajno utjecati na uspješnost u poslovnom svijetu. Glavni nedostatak je što se ne ostavlja trajni zapis, pa se ovakva vrsta komunikacije može zapisati i u pisanom obliku.



Oblici usmene komunikacije mogu se podijeliti na:

- razgovor,
- diskusiju,
- javno izlaganje i
- izvješćivanje. [15]

Kod razgovora se postiže velika brzina komunikacije, što je bitna prednost nad elektronskom komunikacijom. Povratnu informaciju pošiljatelj dobije odmah, te ukoliko ima potrebe, svoju poruku može promijeniti ili je detaljnije ubjasniti sugovorniku. Često se u usmenoj komunikaciji koristi metoda uvjeravanja, kojom pošiljatelj različitim činjenicama želi promijeniti mišljenje ili stav svog sugovornika.

Diskusija je povezana sa poslovnim sastancima, te veličina grupe koja prisustvuje sastanku može utjecati na intenzitet same diskusije. Bilo bi dobro da grupa imenuje predsjedavajućeg koji počinje diskusiju te daje riječ diskusantima.

Što se tiče javnog izlaganja veoma bitna stvar je prethodna priprema, govornik treba odabrati temu o kojoj će pričati, dovoljno dobro je obraditi te uputiti organizatore o planu izlaganja.

Poslovno izvješće može biti i u pisanom i usmenom obliku, u izvješću se nalaze sve potrebne informacije koje moraju biti iznesene logično i istinito. Poslovna izvješća se mogu raditi i za manje grupe, gdje se govornik mora obraćati pojedincu, ali se češće ovakvi oblici izvješća predaju neposredno nadređenima. [15]

### **5.3.2. Pisana komunikacija**

Za razliku od usmene komunikacije pisana komunikacija je već unaprijed isplanirana, da bi bila kvalitetna treba biti napisana jasno i detaljno tako da čitatelj razumije. Za razliku od usmene komunikacije kod pisane ostaje trajni zapis u obliku dokumenta ali je pisana komunikacija znatno sporija od usmene. 70% ukupne poslovne komunikacije čini pisana komunikacija. Što je informacija važnija ona će biti prenesena u pisanom obliku, putem obrasca ili izvješća. Obrasci su najjednostavniji oblik pisane komunikacije te oni ubrzavaju protok informacija unutar organizacije.

Izvješća se pišu na zahtjev nadređenih ili na osobnu inicijativu, ono mora biti jezgrovito, logično, detaljno i pregledno.

Vrste izvješća su:

- Detaljno izvješće – u ovom obliku najvažnija je istinitost podataka .
- Izvješće u obliku dopisa – koristi se kod prijenosa jednostavnih i kratkih informacija.
- Kombinirani oblik – kombinacija dvaju prethodnih izvješća, koristi se kada je tekst predugačak za dopis, a prekratak za detaljno izvješće.
- Neformalno izvješće – prenosi se nadređenom ili kolegi koji je istog statusa, ali u drugom odjelu.
- Rutinsko izvješće – služi za podnošenje tjednih, mjesečnih ili godišnjih izvješća.
- Činjenično stanje – ovakva vrsta izvješća radi se kod nepredviđenih situacija, a sastavlja se na zahtjev nadređenog. [12]

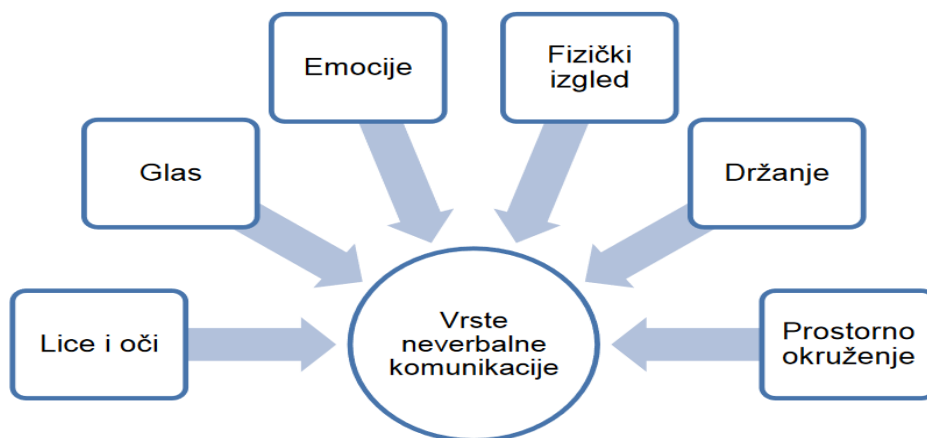
Pisana komunikacija je najčešće upućena jednom poslovnom partneru, ali može biti poslana i na više adresa. Najvažnija karakteristika ovakve vrste komunikacije je da ona iziskuje odgovor.

### **5.3.3. Neverbalna poslovna komunikacija**

Neverbalna komunikacija je način na koji ljudi komuniciraju bez riječi, namjerno ili nenamjerno. Ona se najčešće koristi na izražavanje emocija, pokazivanje stavova ili u svrhu mijenjanja verbalne komunikacije.

Neverbalna komunikacija uključuje vidljive karakteristike kao što su izraz lica, oči, dodir, ton glasa ali i one manje vidljive kao što su oblačenje i držanje.

Neverbalna komunikacija pokazuje razlike u statusu sugovornika. Tako će nadređeni u razgovoru s podređenim imati relaksirano držanje, a podređeni će uspravnim položajem i pažljivim slušanjem, signalizirati niži položaj.



**Slika 4. Vrste neverbalne komunikacije [14]**

Na neverbalnu komunikaciju najviše utječe odijevanje koje kod prvog susreta ostavlja najveći dojam, ono šalje signale o financijskom stanju, stilu i socijalnom statusu, također u velikoj mjeri na ovu vrstu komunikacije utječu i osjećaji, ali i šutnja koja prikazuje nezadovoljstvo, zabrinutost i zamišljenost. [14]

#### **5.3.4. Elektronska poslovna komunikacija**

Danas se za poslovnu komunikaciju sve češće koristi elektronska tehnologija, koja se u novije vrijeme svakim danom sve više i više razvija. Ovakav vid komunikacije temelji se na upotrebi računala, karakterizira ga brzina, jednostavnost te veoma mali troškovi komuniciranja s udaljenim osobama. Neke od vrsta elektronske poslovne komunikacije su : elektronska pošta (e- mail), video poziv, Instant Messenger, tekstualne poruke i WWW. Danas je poslovanje nemoguće zamisliti bez elektronske komunikacije, ona je neizostavan dio svake organizacije te uvelike skraćuje vrijeme čekanja na povratni odgovor, povezuje sve organizacije i omogućuje brz pronalazak svih potrebnih podataka. [2]

#### **5.4. Načela uspješne komunikacije**

Danas je više nego ikada potrebno znati koristiti se tehnikama međuljudske komunikacije kako bi naša organizacije bila što uspješnija te kako bi zadovoljili sve ciljeve i zahtjeve tržišta. Krajnji ishod posla ovisi o dobrim mogućnostima poslovnog komuniciranja te vođenja istog. Poslovno komuniciranje može imati i negativan utjecaj na organizaciju ukoliko se koristi na pogrešan način, veoma je bitno imati sposobnost

iskoristiti sve prednosti ovakvog vida komunikacije te se pridržavati svih načela uspješne komunikacije, a to su načelo jasnoće, jezgrovitosti, načelo omeđenosti, načelo točnosti te načelo oblikovanja.

- Načelo jasnoće – u porukama se trebaju koristiti jasne rečenice i razumljive, izbjegavati nepoznate riječi te pisati što smislenije i jednostavnije rečenice.
- Načelo jezgrovitosti – izbjegavati preopširne poruke i informacije koje su namijenjene sugovorniku.
- Načelo omeđenosti sadržaja – pridržavati se teme i ne zatrpavati sugovornika informacijama.
- Načelo točnosti – iznosit samo činjenice, sve informacije prije slanja dobro provjeriti, ne iznositi informacije u čiju točnost nismo sigurni.
- Načelo oblikovanja – odabrati ispravnu formu komunikacije. [2]

### **5.5. Sukobi u komuniciranju**

Sukob predstavlja situaciju dva ili više sudionika koji se ne slažu u razmišljanjima, stavovima ili interesima. Sukobi se mogu podijeliti na sukobe interesa koji predstavljaju natjecanje u svrhu da se zadovolje vlastite potrebe i sukob mišljenja koji predstavlja sukobljavanje stavova i uvjerenja. [14] Svaka organizacija se sastoji od više zaposlenika koji imaju različite karaktere, te ukoliko se svaki konflikt ne riješi razgovorom može doći do raspada tima. Ukoliko se sukobi ne riješe na učinkovit način može doći do pada motivacije kod zaposlenika ili loše komunikacije koja može dovesti do pada učinkovitosti same organizacije.

Sukobi su u većini slučajeva loši za organizaciju ali imaju i pozitivan utjecaj. Naime, kao posljedica sukoba navodi se bolja kvaliteta donesenih odluka, kreativnost ili povećanje interesa za temu.. Kada sukob djeluje na ostvarivanje ciljeva, tada je pozitivan, a u suprotnome kada se pojavljuju ljutnja, agresivnost te nezadovoljstvo onda se sukob smatra negativnim za organizaciju.

Uzroke konflikta možemo podijeliti na: različita mišljenja, sučeljene interese, osobne ličnosti, komunikaciju i strukturne probleme.

Različita mišljenja su najčešći uzrok sukoba u organizaciji. Vrlo je važno da su zaposleni spremni poslušati i druga mišljenja koja se razlikuju od njihovog. Kod sukoba interesa vrlo je važno omogućiti svakoj strani da iznese svoje probleme i da se problem ne odlaže nego se riješi pravovremeno. Kada su osobne ličnosti u pitanju od iznimne je važnosti da naše osobne emocije ne upravljaju nama te da omogućimo sugovorniku da se izrazi i da uvažimo njegovo mišljenje.

Ništa ne može uništiti komunikaciju kao emocije koje prevladavaju nad razumom, one same iskrivljavaju realnost te pod utjecajem emocija ljudi ne gledaju na stvari na pravilan i ispravan način. No s druge strane, emocije su sastavni dio svakog čovjeka i bez emocija čovjek ne bi bio suviše zanimljiv. [12]

## **6. MEĐULJUDSKI ODNOSI U ORGANIZACIJI**

Međuljudski odnosi su sastavni dio života svakog čovjeka, to su uzajamni odnosi na raznim područjima društvenog života. Priroda međuljudskih odnosa ovisi o više čimbenika, a najveću ulogu igra karakter. Međutim, na samo formiranje naše osobnosti uvelike utječu i međuljudski odnosi koji se prenose preko interakcije s roditeljima, nastavnicima, prijateljima i kolegama. Raditi u uspješnoj organizaciji ili njome rukovoditi može biti veliko zadovoljstvo, ali i izvor stresa i nervoza ukoliko radimo s neuspješnim timom. Tim čine više pojedinaca različitog karaktera, stava i mišljenja, to može biti i korisno ali i stvarati probleme ukoliko se ne pronađe zajednički jezik. Dobra komunikacija i dobri međuljudski odnosi temelj su svake uspješne organizacije. Za što bolje međuljudske odnose u poslovnom okruženju veoma je bitno da razgovor bude razmjena ideja, a ne monolog, da uvažavamo druge i drugačije, te da podređeni uvijek imaju od strane svog nadređenog povratnu informaciju o njihovom radu i da im se uvijek objasni ono što se od njih očekuje.

### **6.1. Važnost dobre komunikacije s nadređenim**

Kvalitetna komunikacija je ključ razvitka zdrave radne okoline (Bergman et al, 2016). Zaposlenici koji sa svojim nadređenima imaju iskrenu i otvorenu komunikaciju imaju veliku vjerojatnost ostvariti efikasne i dugotrajne poslovne ali i prijateljske veze koje mogu uvelike unaprijediti produktivnost na radu. Također, zaposlenici koji imaju na svom radnom mjestu razvijene dobre međuljudske odnose s nadređenima bolje se nose sa stresom na poslu i bolje reagiraju na sve druge organizacijske promjene. Bucata i Rizescu (2017) smatraju kako je važno da uprava organizacije postavi takvu strategiju koja na prvo mjesto stavlja ljude i međuljudske odnose pa tek onda radne zadatke. [4] Zaposlenici će biti prvi koji će osjetiti sve benefite takve strategije dok će nadređeni imati uvid u sve odnose i načine komunikacije unutar organizacije. Kako bi organizacija što bolje funkcionirala i njeni zaposleni bili zadovoljni potrebno je da nadređeni uvedu povremena druženja i razgovore sa svojim djelatnicima, da razgovaraju o učincima i kad su oni dobri, ali i kad su loši, da jasno zadaju cilj i objasne važnost zadataka i da se trude da ostvare prijateljski odnos sa svojim djelatnicima. Za uspješnu komunikaciju važna je i ravnoteža u odnosu – a temelj je međusobno poštovanje i uvažavanje.

Kako bi se postigla efikasna komunikacija u organizaciji potrebno je ispuniti nekoliko uvjeta (Bucata i Rizescu, 2017):

- Poruka mora biti postavljena tako da se ista shvati lagano i u potpunosti.
- Poruku se mora prenijeti brzo.
- Važno je zadržati tečnost poruke te omogućiti povratnu informaciju.
- Pošiljalac i primatelj moraju koristiti jezik iste razine.
- Kanali komunikacije moraju biti pojednostavljeni kako bi se spriječile smetnje ili izgubio dio poruke.
- Sustav komunikacije unutar organizacije mora biti fleksibilan kako bi ga se izmijenilo u slučaju potrebe. [4]

Ispunjenje ovih uvjeta dovodi do uspješne komunikacije na relaciji nadređeni – podređeni koja ima trostruku ulogu: interpersonalnu (nadređeni djeluju kao spojnica svih razina organizacije), informacijsku ulogu (kroz komunikaciju skupljaju se informacije i ideje koje se dijele dalje) i uloga donošenja odluka (odluke se donose samostalno skupljanjem informacija ili zajednički različitim idejama).

Model koji definira komunikacijski odnos između nadređenih i zaposlenika naziva se modelom Liderstvo – članske razmjene (LMX). Glavni fokus ovog modela je razvijanje prijateljskog odnosa između nadređenih i podređenih te se takvi odnosi klasificiraju kao visoko ili niskokvalitetni. Vrednovanje se vrši temeljem međuljudskih odnosa, putem odanosti, ljubaznosti i putem profesionalnog ponašanja. LMX visoke kvalitete rezultirat će boljim poslovnim uspjesima, te on podrazumijeva poštovanje, razumijevanje i kompromis, dok niskokvalitetni LMX model karakterizira manjak poštovanja i nerazumijevanje. [4]

## **6.2. Načini i vještine komunikacije nadređenog**

Uspješni nadređeni je onaj koji uz dobru komunikaciju sa svojim zaposlenicima utječe i na dobro poslovanje organizacije. Cilj komunikacije na relaciji nadređeni – podređeni je omogućiti efikasnu razmjenu informacija horizontalno i vertikalno kako bi se osiguralno profitabilno poslovanje. Kako bi ostvarili dobre međuljudske odnose i dobru

komunikaciju nadređeni moraju imati različite vještine koje se dobiju kontinuiranim učenjem.

Općenite vještine koje posjeduje takav menadžer su:

- slanje konkretnih i jasnih poruka,
- moć pretvaranja poruke u simbole,
- odabir najboljeg kanala za slanje poruka,
- moć sprječavanja distorzije i
- slanje povratnih informacija. [5]

Također, za dobru komunikaciju s podređenima menadžer treba davati jasne i potpune naredbe kako nebi dolazilo do greške u shvaćanju. Menadžer koji konstantno daje nejasne informacije gubi kredibilitet te narušava odnos sa svojim zaposlenicima. Za dobre međuljudske odnose potrebna je i pohvala kada je zaslužen, te povremeno uključivanje podređenih u donošenje odluka jer se time jača samopouzdanje i produktivnost, a i stvara se veća bliskost.

### **6.3. Davanje povratne informacije**

Povratne informacije podrazumijevaju iznošenje mišljenja i stavova o tome je li nešto uspješno i kvalitetno ili treba poboljšanje. Davanje povratnih informacija je jedna od najvažnijih aktivnosti u organizaciji, ono omogućuje da se u svakom trenutku zna obavljala li se nešto kako treba ili ne, također omogućuje zaposlenicima da izraze svoje mišljenje i zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo. Povratne informacije također pomažu nadređenima da što učinkovitije vode i usmjeravaju sve članove tima. Sastavni su dio svakodnevne komunikacije. Motivacija zaposlenika za uspješan radni učinak javlja se samo kada postoje jasni ciljevi koji se trebaju ispuniti, ali i kada postoji povratna informacija o stupnju ispunjenja tih ciljeva. Ciljevi bez povratne informacije i povratna informacija bez ciljeva imaju dosta slabiji učinak na motivaciju samih zaposlenika. [15]

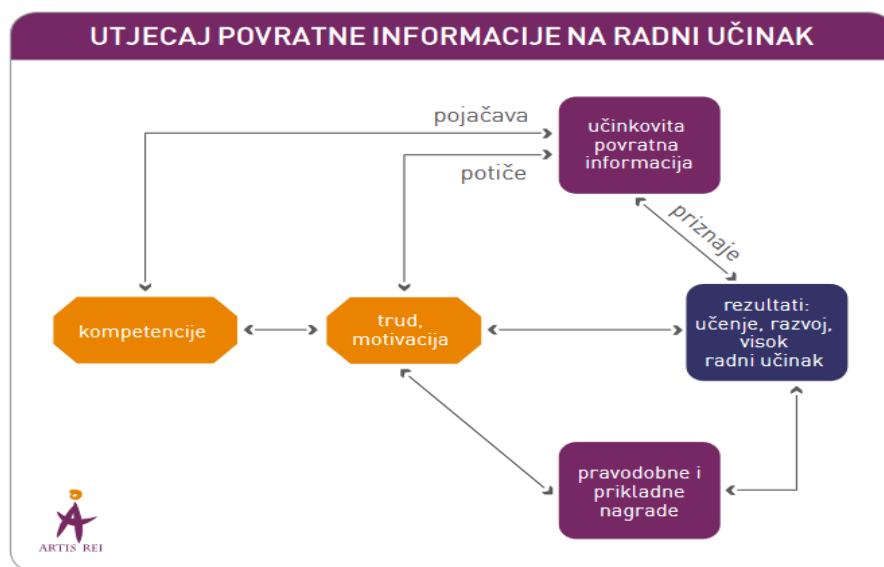
Povratnu informaciju dajemo kada želimo:

- motivirati zaposlenike,
- povećati njihovo samopouzdanje,
- postići dugoročni razvoj svih članova tima i



- pomoći zaposleniku da u svakom trenutku zna kako radi i je li to što radi dobro ili ne.

Slika 5. prikazuje važnost kombinacije povratnih informacija i zadanih ciljeva na uloženi trud zaposlenika.



**Slika 5. Utjecaj povratne informacije na radni učinak [15]**

Načela davanja povratnih informacija su: namjera, atmosfera, slušanje, pravovremenost, konkretnost, ponašanje, sadržaj i mogućnost promjene. Također, postoje dvije vrste povratnih informacija: pozitivne i negativne. Pozitivne opisuju ono što pojedinac čini dobro, sa ciljem da se takvo ponašanje održi, a negativne povratne informacije zahtijevaju poboljšanje i promjene. Svrha davanja negativne povratne informacije je povećanje motivacije zaposlenika i poboljšanje radnog učinka. Najbolje načelo davanja negativne povratne informacije je „u četiri oka“, odnosno nasamo kako bi se spriječio osjećaj manje vrijednosti naspram drugih zaposlenika. [15]

## 6.4. Apsentizam

Apsentizam zaposlenih gleda se kao svako izostajanje s posla bez opravdanog razloga. Najčešći uzroci apsentizma su: obiteljski problemi, stres, bolest i osobni razlozi. Obično dolazi kao posljedica dugotrajnog nezadovoljstva poslom, uvjetima rada ili međuljudskim odnosima. Smatra da se da je za apsentizam više zadužena organizacija nego sami zaposlenik. Apsentizam je svaki izostanak s posla. Također predstavlja običajni obrazac izostanka s neke dužnosti ili obveze, te se smatra pokazateljem lošeg izvršavanja radnih obveza pojedinca. Apsentizam često pokazuje da je zaposlenik nezadovoljan uvjetima rada. [8]

Posljedica čestog apsentizma je fluktuacija ukoliko se organizacija ne potruži i ne motivira zaposlenike za dolazak na posao i za rad. Pored direktnih i indirektnih troškova, apsentizam u organizaciji rezultira cijelim nizom negativnih pojava poput preopterećenja radnika, frustracije managementa i u konačnici urušavanja organizacijske kulture i dobivanjem etikete društvene neodgovornosti. Apsentizam se dijeli na dva različita oblika – planirani i neplanirani. U planirane izostanke ubrajamo godišnje odmore, odlaske na edukacije, liječničke preglede i slobodne dane, a u neplanirane izostanke spadaju svi oni za koje se ne zna kada će početi, a ni koliko će trajati. Iako su uzroci planiranih izostanaka manje više transparentni, a njihovi su troškovi predvidivi i ograničeni, njima je ipak potrebno upravljati, prvenstveno kako bi se izbjegla sinergija planiranih i neplaniranih izostanaka radnika. [19]

Postoje 3 razine na kojima nastaje apsentizam:

- Makro razina – obuhvaća sve one uzročnike na koje nikako ne možemo utjecati ali kojih moramo biti svjesni.
- Individualna razina – karakteristike svakog zaposlenog koje mogu utjecati na pojavu apsentizma (spol, dob, zdravstveno stanje..)
- Organizacijska razina – svi faktori unutar same organizacije koji mogu utjecati na to da zaposlenici izostaju s posla (organizacijska kultura, loši međuljudski odnosi, nedostatak povratnih informacija..) [19]

## 6.5. Fluktuacija

Fluktuacija označava trajno napuštanje zaposlenika iz organizacije, bilo zbog samostalne odluke ili odluke nadređenih, a također se često pojavljuje i zbog nakupine nezadovoljstva poslom i međuljudskim odnosima unutar organizacije. Fluktuacijom dolazi do ogromnih troškova unutar organizacije koje je potrebno redovno pratiti i po potrebi smanjivati.

Kao i kod apsentizma i za fluktuaciju se smatra da je više donosi sama organizacija nego zaposlenik. Postoje dvije vrste fluktuacije, a to su izbježiva i neizbježiva. Izbježiva fluktuacija dolazi zbog same odluke nadređenih ili zaposlenih i na nju se može utjecati, dok neizbježiva pozdrzumijeva odlazak zbog smrti ili nekog drugog osobnog razloga. Fluktuacija nema nužno negativni predznak, već ona može biti i pozitivna kada iz organizacije odlazi zaposlenik koji nije dovoljno obrazovan za rad u istoj te vremenom može postati tehnički višak. Zaposlenici u većini slučajeva sami napuštaju kompaniju tek onda kada imaju spremno drugo radno mjesto, također najčešći faktor zbog kojeg napuštaju organizaciju jesu male plaće i neslaganje s radnim kolegama. Stopa fluktuacije je proporcija zaposlenika koji su otišli iz tvrtke u odnosu na prosječan broj zaposlenika tijekom istog vremenskog perioda pomnožen sa 100. [24]

## **7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA MEĐULJUDSKIH ODNOSA U ORGANIZACIJI**

Istraživanje je rađeno u obliku upitnika na uzorku od 230 ispitanika te će kroz ovo poglavlje biti prikazani rezultati uspoređeni sa znanstvenim radom „Komunikacija kao temelj međuljudskih odnosa i uspješnosti organizacije“. Istraživanje u istoimenom znanstvenom radu provedeno je u razdoblju od 20. do 30. 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.

Uz definirani cilj samog upitnika, dodatno su postavljene hipoteze kojima se žele utvrditi određene teze, a tiču se komunikacije unutar organizacije i općenito međuljudskih odnosa. Na temelju toga, definirane su četiri hipoteze :

### **Hipoteza 1.**

Ispitanici u svojim organizacijama izrazito cijene dobivanje povratnih informacija o svom radu.

Hipoteza je postavljena na osnovu istraživanja provedenog 2020. godine u svrhu znanstvenog rada, a rezultati te ankete pokazali su da je 79% ispitanika zadovoljno količinom informacija koje dobiju unutar svoje organizacije. Cilj ove hipoteze je dokazati da većina ispitanika cijene dobivanje povratnih informacija u svojim organizacijama i da imaju dovoljno informacija o tome obavljaju li svoj posao kako treba. Za potvrdu ovih hipoteza korišteni su odgovori „Uglavnom se slažem“ i „U potpunosti se slažem“.

### **Hipoteza 2.**

Više od 40 % ispitanika temelje odnos s kolegama na uzajamnom poštovanju, povjerenju i iskrenosti.

Polazište druge hipoteze također je povezano s istraživanjem koje je provedeno u znanstvenom radu u kojem je analizirano zadovoljstvo zaposlenika otvorenom i iskrenom komunikacijom unutar organizacije. Nastavno na predhodno spomenuto istraživanje,

pokušati će se dokazati da većina ispitanika svoj odnos s kolegama temelje na uzajamnom poštovanju, povjerenju i iskrenosti. Tvrdnja koja se istraživala za provjeru ove hipoteze glasi „Moj odnos s kolegama temelji se na uzajamnom poštovanju, povjerenju i iskrenosti“ a uzeti su u obzir odgovori „Uglavnom se slažem“ i „U potpunosti se slažem“.

### **Hipoteza 3.**

Više od 60 % ispitanika vjeruje da je komunikacija temelj međuljudskih odnosa.

U trećoj hipotezi cilj je bio utvrditi je li više od 60 % ispitanika vjeruje da je dobra komunikacija temelj svih međuljudskih odnosa. U znanstvenom radu autori navode da je komunikacija temelj svih dobrih poslovnih i privatnih odnosa, te nastavljajući se na tu tezu, tvrdnjom „Vjerujem da je komunikacija temelj međuljudskih odnosa“ bit će dokazano vjeruju li ispitanici isto. Uzorak ispitanika je isti kao i u prethodnim tezama (N=230), a uzeti su u obzir odgovori „Uglavnom se slažem“ i „U potpunosti se slažem“.

### **Hipoteza 4.**

Više od 50 % ispitanika se osjeća sigurno na svom radnom mjestu i dobila je dovoljnu količinu informacija vezanih uz pandemiju Covid-19.

S obzirom na situaciju s pandemijom Covid-19 koja je zadesila kako organizacije tako i samog pojedinca, na osnovu svih epidemioloških mjera koje su na snazi, postavljena je hipoteza koja će biti potvrđena ili pobijena kroz tvrdnje „U ovakvoj situaciji osjećam se sigurno na svom radnom mjestu“ i „Smatram da sam od svojih nadređenih dobio dovoljno informacija vezanih uz pandemiju Covid-19“, a odgovor za provjeru hipoteze će biti „Da“.

Provedeno je empirijsko istraživanje za koje je uzet uzorak od 230 ljudi iz različitih uslužnih i gospodarskih djelatnosti, a sve u cilju analiziranja utjecaja povratnih informacija na međuljudske odnose na radnom mjestu.

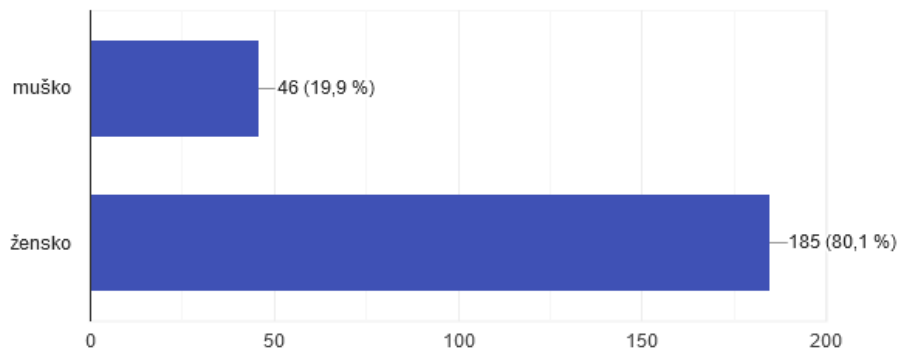
Zadatci ovog istraživanja bili su:

- Utvrditi zadovoljstvo poslom.
- Ustanoviti glavne motivatore zaposlenih.
- Pokazati koliko je komunikacija zapravo bitan faktor kod zaposlenih.

Osnovna metoda u ovom istraživanju bila je anketa slučajnog uzorka, te analiza rezultata dobijenih na osnovu prikupljenih podataka. Upitnik je anoniman te je proveden u razdoblju od ožujka 2021. do travnja 2021. godine. Upitnik je ispitanicima dostavljen putem platforme „Google obrasci“, pristup je bio preko online internetske poveznice a svi odgovori su anonimni.

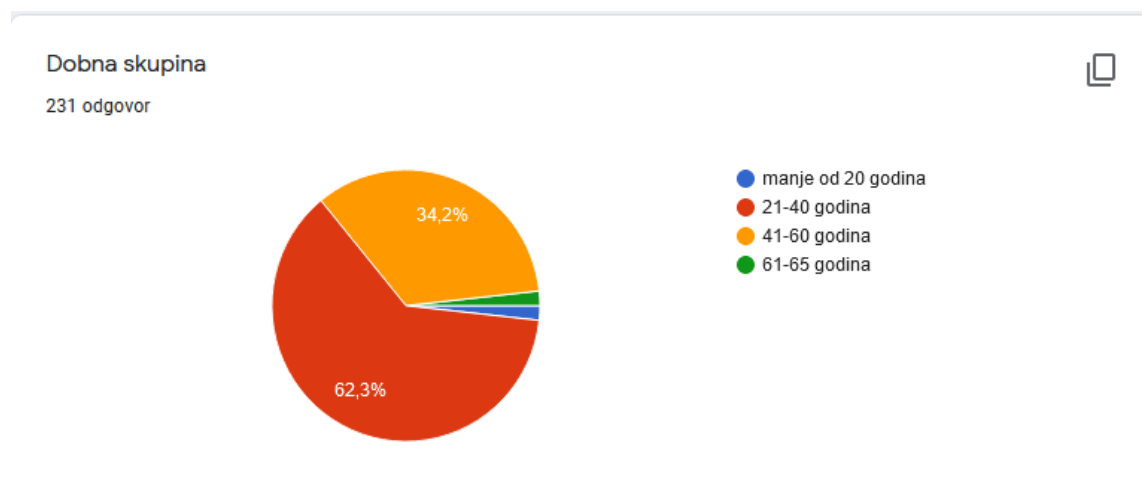
Na samom početku ankete pitanja su općenita, a tiču se općih karakteristika ispitanika (spol, dobna skupina, položaj na radnom mjestu i godine radnog staža), ostala pitanja odnose se na zadovoljstvo u organizaciji, na odnose s kolegama i nadređenima, na međuljudske odnose, te na ono što je ispitanicima bitno u organizaciji u kojoj djeluju te što bi promijenili unutar iste. Anketa se dijelila putem društvenih mreža, najčešće upotrebljivane aplikacije bile su Viber i Whats app, na većinu anketa dana je pozitivna povratna informacija, dok na njih desetak odgovor nije poslan.

### Grafikon 1. Spol ispitanika



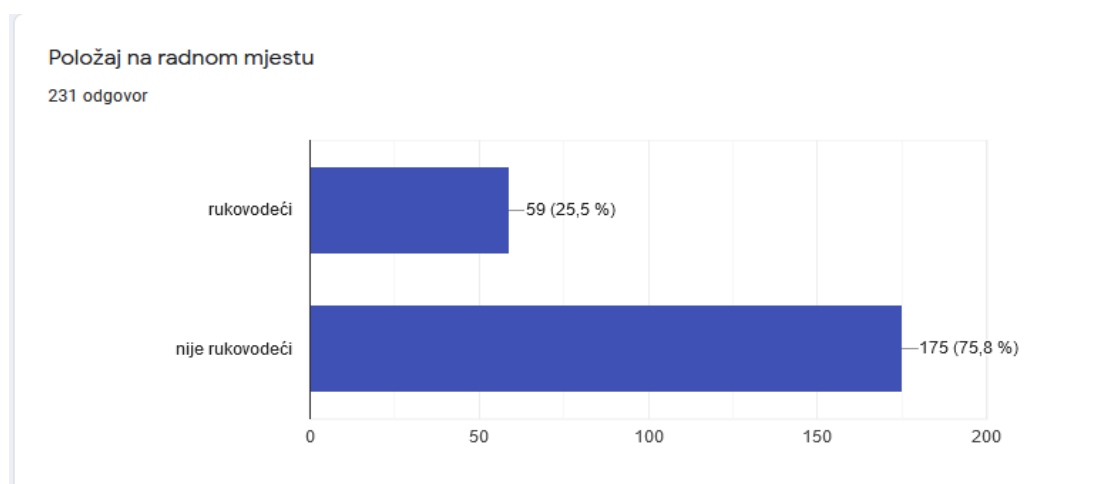
U istraživanju 19,9 % ispitanika su muškarci, dok je značajno veći broj ženskih ispitanika njih 80,1 % odnosno 185.

## Grafikon 2. Dob ispitanika



Kada je riječ o dobnoj skupini tu prednjači dob od 21 – 40 godina, njih čak 62,3 %, 34,2 % ispitanika pripada dobi od 41 – 60 godina, 2% ispitanika su mlađi od 20 godina, a 1,5 % njih su dobi od 61 – 65 godina.

## Grafikon 3. Položaj na radnom mjestu

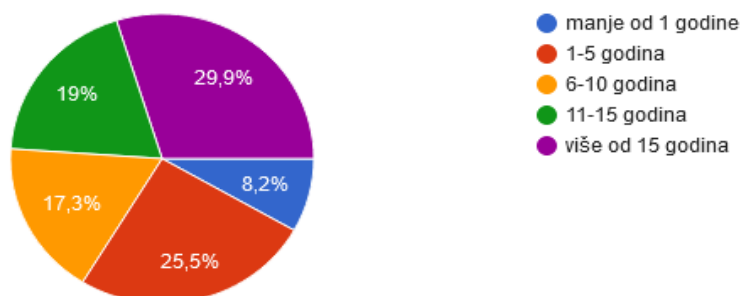


Na pitanje položaja na radnom mjestu 175 ispitanika, u postotku 75,8 %, se izjasnilo da nisu rukovodeći, a 25,5 % ima neku višu poziciju u svojoj organizaciji.

#### Grafikon 4. Godine radnog staža

Godine radnog staža

231 odgovor



Što se tiče godina radnog staža postotci su dosta slični. Tako je 29,9 % ispitanika zaposleno više od 15 godina, 25,5 % njih 1 – 5 godina radnog staža, 19 % ispitanika je odgovorilo da radi od 11 – 15 godina, a njih 8,2 % imaju manje od jedne godine radnog staža.

U drugom dijelu upitnika od ispitanika se tražilo da na ponuđene tvrdnje daju odgovor koji najviše odgovara njihovom mišljenju te da iste tvrdnje označe ocjenom od 1 do 5 gdje 1 označava potpuno nezadovoljstvo, a 5 potpuno zadovoljstvo. Kroz tablice će biti prikazani odgovori na ponuđene tvrdnje koje se vežu uz međuljudske odnose unutar organizacije, a u komentarima će biti uspoređeni podatci iz upitnika provedenog u znanstvenom radu.



**Tablica 1. Zadovoljstvo ispitanika protokom informacija**

TVRDNJA	OCJENE				
	1	2	3	4	5
Jeste li zadovoljni svojim poslom?	3,9%	6,1%	17,9%	43,7%	28,4%
Zadovoljan sam količinom informacija koje dobivam unutar svoje organizacije.	6,5%	10,4%	30,7%	30,3%	22,1%
Imam dovoljno informacija o tome obavljam li svoj posao kako trebam.	5,6%	10,4%	29,9%	28,6%	25,5%
Bili voljeli kada bi protok informacija unutar organizacije u kojoj djelujete bio drugačiji?	7%	10,4%	23,5%	28,3%	30,9%
Moj nadređeni me sluša kada razgovaram s njim/njom o problemu koji imam.	8,2%	9,1%	16%	30,3%	36,4%

Na pitanje jesu li zadovoljni svojim poslom 28,4 % ispitanika je odgovorilo da je potpuno zadovoljno svojim poslom, a 43,7 % ispitanika je odgovorilo da su uglavnom zadovoljni. Njih 17,9 % je bilo ni zadovoljno, ni nezadovoljno, dok je 6,1 % ispitanika bilo nezadovoljno. Izrazito nezadovoljno je 3,9 % ispitanika. Što se tiče informacija koje dobiju unutar svoje organizacije 22,1 % ispitanika su potpuno zadovoljni njenom količinom, dok je u istoimenom istraživanju 2019. godine samo njih 14 % zadovoljno, 30,3 % ispitanika je odgovorilo da je uglavnom zadovoljno količinom informacija koje dobiju unutar svoje organizacije. Njih 30,7 % je bilo ni zadovoljno, ni nezadovoljno, dok je 10,4 % ispitanika bilo nezadovoljno. Izrazito nezadovoljstvo označilo je 6,5 % ispitanika. 25,5 % ispitanika su potpuno zadovoljni količinom informacija koje dobiju o tome obavljaju li svoj posao kako treba, 28,6 % je uglavnom zadovoljno, a 29,9 % ispitanika nije ni zadovoljno ni nezadovoljno. 10,4 % njih je nezadovoljno informacijama koje dobiju o tome rade li posao kako treba, a 5,6 % njih izrazilo je potpuno nezadovoljstvo na tu tvrdnju. Na pitanje sluša li ih njihov nadređeni kada razgovaraju s njim/njom o problemu kojeg imaju 36,4 % ispitanika je označilo potpuno zadovoljstvo, a 30,3 % njih je uglavnom zadovoljno, 16 % ispitanika nije ni zadovoljno ni nezadovoljno, 9,1 % je nezadovoljno pažnjom koju njihov nadređeni usmjeruje na problem koji zaposlenik ima, a 8,2 % ispitanika je izrazito

nezadovoljno. 21 % ispitanika bi promijenilo protok i količinu informacija koje dobiju u svojoj organizaciji.

**Tablica 2. Međuljudski odnosi u organizaciji**

TVRDNJA	OCJENE				
	1	2	3	4	5
Ocijenite Vaš odnos sa nadređenim.	5,7%	10,9%	18,7%	28,7%	39,1%
Ocijenite Vaš odnos sa ostalim suradnicima unutar organizacije.	4,3%	7,8%	15,2%	38,1%	34,6%
Moji nadređeni pokazuju brigu za međuljudske odnose i sami pružaju pozitivan primjer.	13%	14,3%	23,4%	23,8%	25,5%
Moj odnos s kolegama temelji se na povjerenju, uzajamnom poštovanju i iskrenosti.	6,5%	6,1%	16,5%	35,9%	35,1%
U mojoj organizaciji izrazito se cijene dobri međuljudski odnosi.	6,9%	13%	28,6%	24,2%	27,3%

Drugi dio upitnika se bazirao na međuljudske odnose, te su i same tvrdnje bile fokusirane na odnos s nadređenima, s kolegama i samim suradnicima. Na pitanje da ocijene svoj odnos s nadređenim 39,1 % je označilo odgovor koji označava potpuno zadovoljstvo, 28,7 % ispitanika je potpuno zadovoljno odnosom s nadređenim, 18,7 % njih je niti zadovoljno niti nezadovoljno, 10,9 % je nezadovoljno, a njih samo 5,7 % je u potpunosti nezadovoljno odnosom s nadređenim. 34,6 % ispitanika i 38,1 % su potpuno zadovoljni ili zadovoljni odnosom sa ostalim suradnicima unutar organizacije, 15,5 % ispitanika je niti zadovoljno niti nezadovoljno istoimenim odnosom. 7,8 % njih je nezadovoljno svojim odnosom s kolegama i suradnicima unutar organizacije dok je 4,3 % iskazalo izrazito nezadovoljstvo odnosom s kolegama. Kada je pitanje brige nadređenih za međuljudske odnose unutar organizacije većina ispitanika je neodlučna, pa je tako 23,4 % dalo odgovor „niti se slažem, niti se ne slažem“, a njih čak 13 % i 14,3 % su dali odgovor „ne slažem se“ i „u potpunosti se ne slažem“, 23,8 % ispitanika su uglavnom zadovoljni brigom svojih nadređenih o međuljudskim odnosima dok je 25,5 % njih u potpunosti

zadovoljno. dok su u znanstvenom radu 2020. godine odgovori bili znatno drugačiji, pa je 41 % ispitanika dalo odgovor „u potpunosti se slažem“ s tvrdnjom da moji nadređeni pokazuju brigu za međuljudske odnose i sami pružaju pozitivan primjer. Većina ispitanika njeguje iskrenu komunikaciju sa svojim kolegama unutar organizacije u kojoj djeluju, odnosno njih čak 35,1 % se u potpunosti slaže sa zadanom tvrdnjom da u svojoj organizaciji imaju iskrenu i otvorenu komunikaciju sa kolegama i nadređenima, a 35,9 % ispitanika se uglavnom slaže. Na istu tvrdnju 16,5 % ispitanika su dali odgovor da se niti slažu niti ne slažu, a 6,1 % se ne slažu, dok se 6,5 % ispitanika u potpunosti ne slaže da se njihov odnos s kolegama temelji na uzajamnom povjerenju, poštovanju i iskrenosti. Da se u njihovoj organizaciji izrazito cijene dobri međuljudski odnosi potvrdilo je 27,3 % ispitanika, njih 24,2 % se uglavnom slaže s tom tvrdnjom, dok je 28,6 % ispitanika neodlučno. 13 % se ne slaže, a 6,9 % ispitanika je izrazilo potpuno neslaganje s tvrdnjom da se u njihovoj organizaciji cijene dobri međuljudski odnosi.

**Tablica 3. Komunikacija unutar organizacije**

TVRDNJA	OCJENE				
	1	2	3	4	5
Smatrate li da je Vaša komunikacija sa suradnicima/kolegama vezana uz posao uvijek detaljna, razumljiva i lako shvatljiva?	3,5%	6,5%	22,5%	37,2%	30,3%
Vjerujem da je komunikacija temelj međuljudskih odnosa.	0,9%	6,1%	3,5%	10,9%	78,7%
Komunikacija i međuljudski odnosi u mojoj organizaciji me motiviraju.	2,2%	13,4%	21,2%	27,3%	35,9%
Većinu radnog vremena provodim u dobrom raspoloženju.	2,6%	8,2%	14,7%	42,4%	32%
Je li se za vrijeme pandemije bolesti COVID-19 promijenila komunikacija i podrška menadžmenta u Vašoj organizaciji?	13,5%	8,3%	38,7%	24,3%	15,2%

Kada se osvrnemo na komunikaciju sa suradnicima i kolegama 30,3 % ispitanika smatra da je ista razumljiva, detaljna i lako shvatljiva, 37,2 % njih se uglavnom slaže s tom tvrdnjom, dok je samo 3,5 % ispitanika u istraživanju dalo odgovor da se u potpunosti ne slaže s navedenom tvrdnjom. Čak 78,7 % njih vjeruju da je komunikacija temelj međuljudskih odnosa, dok je na isto pitanje u komparativnom istraživanju 95 % ispitanika dalo potvrđan odgovor. 10,9 % ispitanika se uglavnom slažu, 3,5 % ispitanika se niti slaže niti ne slaže da vjeruju da je komunikacija temelj međuljudskih odnosa. 13,4 % njih se ne slaže s navedenom tvrdnjom, dok 0,9 % se u potpunosti ne slaže. Najveći postotak ispitanika smatra kako ih komunikacija i međuljudski odnosi u njihovoj organizaciji motiviraju njih 35,9 %, dok se 27,3 % ispitanika uglavnom slaže da ih komunikacija motivira. Veoma je važno napomenuti kako je dosta velik postotak onih koji ne smatraju da ih komunikacija motivira (13,4 %) i onih koji nisu sigurni što bi odgovorili (21,2 %), iz čega je vidljivo da imamo i djelatnike koji imaju drugačije prioritete kad je motivacija u poslovnoj sredini u pitanju. Na tvrdnju da većinu radnog vremena provode u dobrom raspoloženju 32 % i 42,4 % ispitanika se u potpunosti i uglavnom slažu, dok se 14,7 % ispitanika niti slaže s tom tvrdnjom niti ne slaže. 8,2 % njih se ne slaže s tvrdnjom da su većinu radnog vremena dobro raspoloženi, dok je znatno manji postotak onih koji se u potpunosti ne slažu (2,6 %). Na pitanje o komunikaciji i podršci menadžmenta za vrijeme pandemije bolesti COVID-19 čak 38,7 % ispitanika nije bilo sigurno jeli se komunikacija promijenila ili nije, dok je njih 13,5 % sigurno da se nije promijenila, a samo 1,7 % više ispitanika se slažu da su dobili i podršku i komunikaciju koja im je pomogla da se prilagode nastaloj situaciji.

### Grafikon 5. Prikazuje rezultate pitanja „Što vas najviše pokreće na veći angažman i zadovoljstvo na poslu?“

Što vas najviše pokreće na veći angažman i zadovoljstvo na poslu?  
228 odgovora

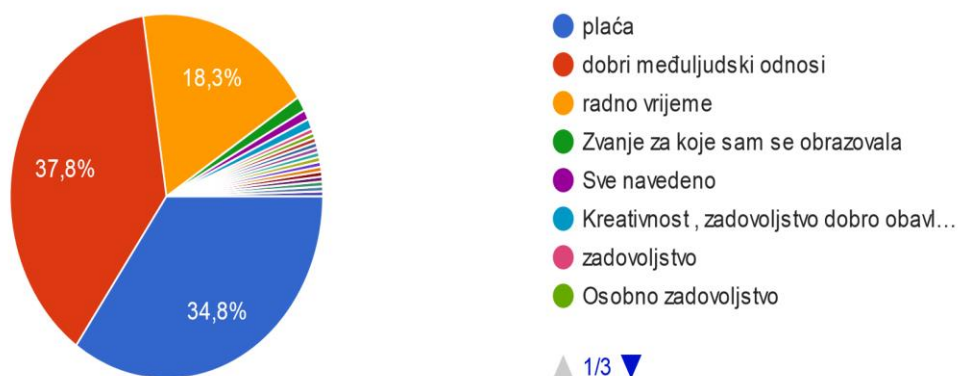


Na pitanje „Što vas potiče na veći angažman na poslu?“ 33,8 % ispitanika odgovorilo je da ih potiču kolege i timski rad, dok je 26,8 % njih reklo da ih potiču plaća i bonusi, 16,7 % da ih pokreću priznanja i pohvale nadređenih, dok je njih 16,2 % reklo da ih na veći angažman i zadovoljstvo na poslu potiču izazovni radni zadatci.

## Grafikon 6. Prikazuje rezultate pitanja „Koji je Vaš najvažniji faktor prilikom odabira radnog mjesta?“

Koji je Vaš najvažniji faktor prilikom odabira radnog mjesta?

230 odgovora

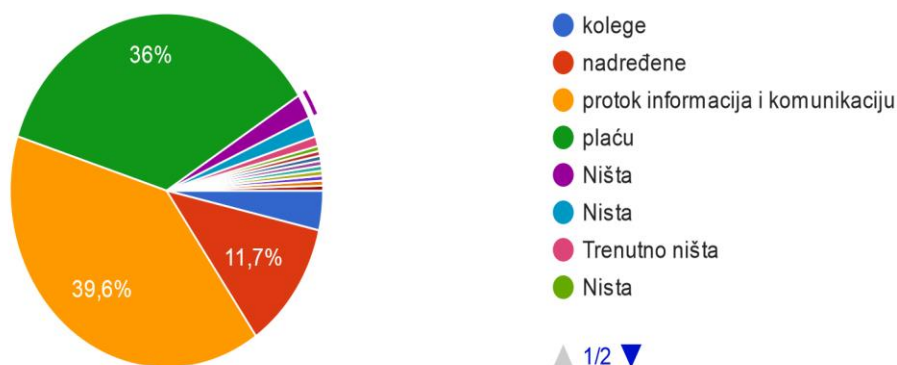


Na pitanje „Koji je vaš najbitniji faktor prilikom odabira radnog mjesta?“ 37,8 % odgovorilo je da su najbitniji međuljudski odnosi, na drugom mjestu kao najbitniji faktor kod odabira posla je plaća za koju je odgovorilo 34,8 % ispitanika, odnosno njih 80. Također, kao najbitniji faktor prilikom odabira radnog mjesta 18,3 % ispitanika je reklo da je to radno vrijeme, 7,5 % ispitanika je odgovorilo da su im najvažniji svi navedeni faktori, a 1,6 % da je to osobno zadovoljstvo.

### Grafikon 7. Prikazuje odgovore na pitanje „Što biste promijenili unutar svoje organizacije?“

Što biste promijenili unutar svoje organizacije?

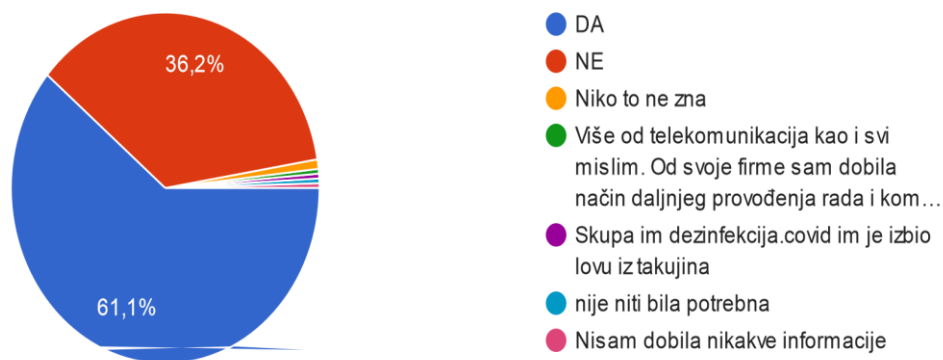
222 odgovora



Većina ispitanika odnosno njih 39,6 % odgovorilo je da bi promijenilo protok informacija i komunikaciju dok bi njih 36 % promijenilo plaću unutar svoje organizacije. Također, u upitniku koji je rađen 2019. godine njih 38 % na isto pitanje je odgovorilo da bi promijenilo protok informacija, 31 % bi promijenilo nadređene, a niti jedan odgovor nije uključivao plaću. U jednom i drugom upitniku je potvrđena teza da zaposlenici najviše uzimaju u obzir komunikaciju sa nadređenima i kolegama i općeniti protok informacija u organizaciji.

**Grafikon 8. Prikazuje rezultate svih odgovora na pitanje „Smatrate li da ste od svojih nadređenih dobili dovoljno informacija vezanih uz pandemiju Covid-19?“**

Smatrate li da ste od svojih nadređenih dobili dovoljno informacija vezanih uz pandemiju Covid-19?  
229 odgovora



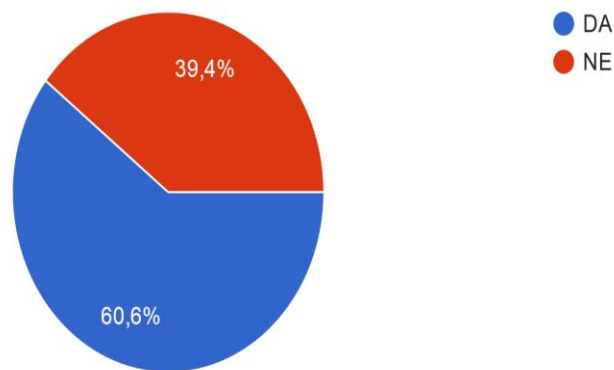
S obzirom na situaciju koja nas je zadesila u prethodne dvije godine u upitniku su postavljena dva pitanja na koja su ispitanici trebali odgovoriti sa da ili ne, a tiču se pandemije Covid-19. Na pitanje „Smatrate li da ste od svojih nadređenih dobili dovoljno informacija vezanih uz pandemiju Covid-19?“ njih 140 odgovorilo je da su dobili sve potrebne informacije vezane uz ovu bolest, dok je njih 36,2 %, odnosno čak 83 ispitanika, dalo negativan odgovor.



**Grafikon 9. Prikazuje odgovore na pitanje „U ovakvoj situaciji osjećate li se dovoljno sigurno na svom radnom mjestu?“**

U ovakvoj situaciji osjećate li se dovoljno sigurno na svom radnom mjestu?

231 odgovor



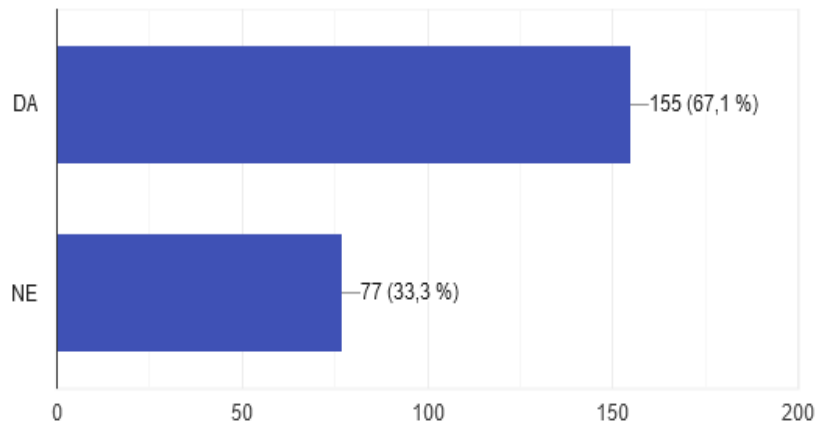
Na pitanje osjećaju li se sigurno na svom radnom mjestu 39,4 % ispitanika je odgovorilo da se ne osjeća sigurno, a 60,6 % se ipak osjeća sigurno unatoč nastaloj situaciji. Filtriranjem odgovora na ova dva pitanja potvrđena je i hipoteza 4., odnosno ispitanici su potvrdili da su dobili dovolnu količinu informacija od svojih nadređenih o pandemiji i da se osjećaju sigurno na svom radnom mjestu.

**Grafikon 10. Prikaz odgovora na tvrdnju „Većinu ljudi s kojima radim volim susresti nakon radnog vremena.“**

Većinu ljudi s kojima radim volim susresti nakon radnog vremena.



231 odgovor



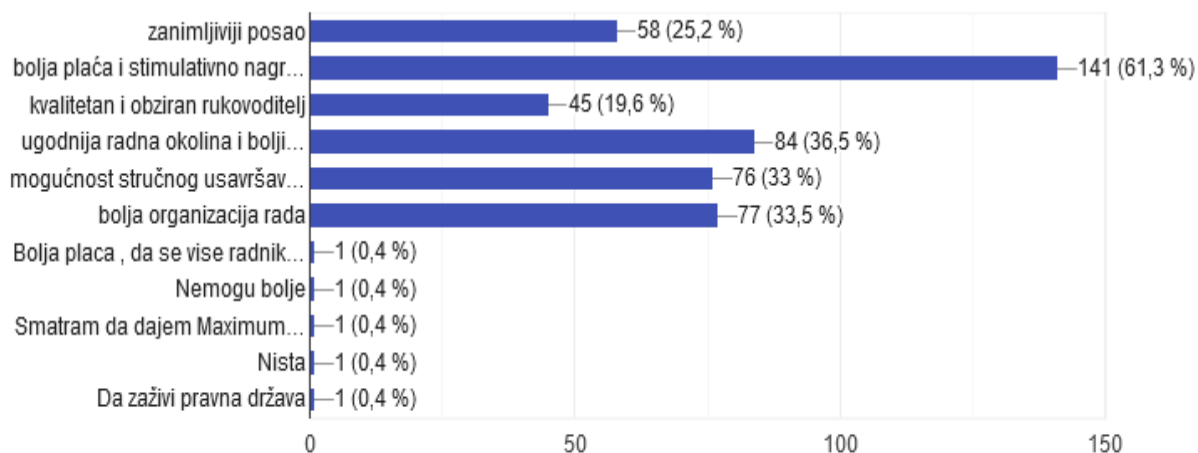
Rezultati odgovora potvrđuju hipotezu koja kaže da ispitanici većinu ljudi s kojima rade vole sresti nakon radnog vremena. 67,1 % je odgovorilo da u svoje slobodno vrijeme vole sresti svoje kolege, ali njih 77, odnosno 33,3 % je dalo negativan odgovor. U istoimenom upitniku provedenom u znanstvenom radu 2020. godine njih znatno manje odnosno 24 % je reklo da vole sresti svoje kolege, dok je njih 43 % odgovorilo da ne voli, ostalih 33 % je odgovorilo da nisu sigurni.

### Grafikon 11. Prikaz svih odgovora na pitanje „Što bi Vas motiviralo da radite bolje i kvalitetnije?“

Što bi Vas motiviralo da radite bolje i kvalitetnije? (može više odgovora)



230 odgovora



Da bi ih najviše motivirala plaća i stimulatívno nagrađivanje odgovorilo je 61,3 % ispitanika, dok 36,5 % ispitanika je reklo da bi ih motivirala ugodnija radna okolina i bolji međuljudski odnosi, također prednjače i odgovori kao što su mogućnost stručnog usavršavanja i bolja organizacija rada što je označilo nešto više od 33 % ispitanika. Posljedica izostanka motivacije je manja produktivnost i manja uspješnost rada. Iz odgovora ispitanika vidljivo je da su međuljudski odnosi i komunikacija međusobno povezani i da mogu uvelike utjecati jedno na drugo.

[

## 7.1. RASPRAVA

Na osnovu provedenog istraživanja vidimo da većina ispitanika cijeni dobre međuljudske odnose i dobru komunikaciju s nadređenima i sa suradnicima ili kolegama. Motivacija je usko vezana za zadovoljstvo, tako kroz ovo istraživanje vidimo da ispitanike uglavnom motivira dobro raspoloženje na radnom mjestu, iskrena i otvorena komunikacija s kolegama i općenito dobri međuljudski odnosi. Sve četiri hipoteze koje su postavljene na početku istraživanja su potvrđene odgovorima ispitanika. A odgovori koji su uspoređivani sa istraživanjem provedenim kroz znanstveni rad 2020. godine se ne razlikuju se u velikoj mjeri.

S obzirom da ljudi provode dosta vremena na radnom mjestu važno je kakvi su međuljudski odnosi unutar njihovih organizacije. Ponekad loši odnosi dovode do pada motivacije, do nezadovoljstva, stresa i samog pada produktivnosti, stoga je važno da sami menadžment njeguje dobre odnose i da sami nadređeni budu pozitivan primjer svojim zaposlenicima. [10]

Hipoteza 1. koja glasi „Ispitanici u svojim organizacijama izrazito cijene dobivanje povratnih informacija o svom radu“ je potvrđena. Na tvrdnju „Zadovoljan sam količinom informacija koje dobivam unutar svoje organizacije“ 52,5 % ispitanika je dalo pozitivan odgovor, a 47,5 % njih se ne slaže s istoimenom tvrdnjom. Pozitivan odgovor na tvrdnju „Imam dovoljno informacija o tome obavljam li svoj posao kako trebam“ dalo je 54,1 % ispitanika, dok preostalih 45,9 % ispitanika tvrdi da nema dovoljno informacija o tome obavljaju li svoj posao kako treba. Na pitanje „Bili voljeli kada bi protok informacija unutar organizacije u kojoj djelujete bio drugačiji?“ 49,2 % ispitanika su dali potvrđan odgovor, a 50,8 % su zadovoljni protokom informacija unutar svoje organizacije. Iako je hipoteza potvrđena zabrinjavajući su postotci onih koji nisu zadovoljni količinom i razumijevanjem informacija koje su dobili u svojoj organizaciji. Putem komunikacije dobivaju se i pružaju informacije. Povratne informacije su bitan element koji nam omogućuje snalaženje u okolini. Učinkovitost komunikacije ovisi o tome interpretira li primatelj pošiljateljevu poruku na onaj način na koji to pošiljatelj želi. U svim fazama procesa komuniciranja mogu se pojaviti smetnje koje smanjuju lakše shvaćanje informacije i dovode do krivog prenošenja informacija na radnom mjestu. [14]

Odgovorima iz tvrdnje „Moj odnos s kolegama temelji se na povjerenju, uzajamnom poštovanju i iskrenosti“ potvrđena je hipoteza 2., odnosno dokazano je da većina ispitanika njeguje iskrenu komunikaciju sa svojim kolegama unutar organizacije u kojoj djeluju, odnosno njih čak 35,1 % se u potpunosti slaže sa zadanom tvrdnjom, 35,9 % ispitanika se uglavnom slaže. Na istu tvrdnju 16,5 % ispitanika su dali odgovor da se niti slažu niti ne slažu, a 6,1 % se ne slažu, dok se 6,5 % ispitanika u potpunosti ne slaže da se njihov odnos s kolegama temelji na uzajamnom povjerenju, poštovanju i iskrenosti. Uspješan timski rad temelji se na realizaciji dogovorenih ciljeva i definiranim ulogama članova tima. Bez obzira na to što je katkad prisutan nesklad u radnom okruženju, važno je provoditi i pridržavati se pravila rada u timu, da se trajno ne naruše odnosi između članova. Pridržavanje smjernica uspostavljenih radnih zadataka smanjuje napetosti među upravljačkim strukturama i djelatnicima. Opisani način rada omogućava visoku kvalitetu zadovoljstva djelatnika. [7]

Hipoteza 3. koja glasi „Više od 60 % ispitanika vjeruje da je komunikacija temelj međuljudskih odnosa je potvrđena. Ukoliko uzmemo u obzir odgovore „U potpunosti se slažem“ i „Uglavnom se slažem“ postotak ispitanika koji vjeruju da je komunikacija temelj međuljudskih odnosa iznosi 89,6 %, a njih samo 10,4 % se ne slaže sa zadanom tvrdnjom. U istraživanju provedenom u znanstvenom radu 95 % ispitanika je odgovorilo da smatraju da je komunikacija temelj međuljudskih odnosa, a samo 5 % njih se ne slaže s tom tvrdnjom. Učinkovita komunikacija je osnova za razvoj interne organizacije, ali i ključan faktor za postojanje u neizvjesnoj okolini, stoga je komunikacija važan čimbenik kako u ponašanju menadžera, tako i u funkcioniranju cijeloga organizacijskog sustava. U organizacijama se poslovna komunikacija realizira unutar i izvan nje same. Komunikacijski događaj unutar organizacije može imati dva tijeka: formalni i neformalni. Kako bi organizacijska komunikacija bila uspješna, potrebno je poznavanje jezika, provođenje interakcijskih vježba te posjedovanje kulturnog znanja svih sudionika komunikacije i zaposlenika organizacije. [10]

Pitanja „U ovakvoj situaciji osjećate li se dovoljno sigurno na svom radnom mjestu?“ i „Smatrate li da ste od svojih nadređenih dobili dovoljno informacija vezanih uz pandemiju Covid-19?“ dovode do hipoteze 4., koja je potvrđena. Da se osjeća dovoljno sigurno na svom radnom mjestu 60,6 % ispitanika je odgovorilo da jesu, a 61,1 % ispitanika smatra da su dobili dovoljnu količinu potrebnih informacija vezanih uz

pandemiju Covid-19. Komunikacija je u tijesnoj vezi sa svim područjima ljudskog života i djelovanja. Ne postoji segment privatnog, a tako ni organizacijskog djelovanja u kojem komunikacija nije bitna. Samom komunikacijom postižu se organizacijski ciljevi pa je stoga vrlo bitno da komunikacija bude uspješna. Ona se opisuje pojmovima kao što je prijenos informacija, ali i pojmovima kao što su razmjena osjećaja i ideja. [10]

Vidljivo je da se većina ispitanika slaže na tvrdnju o količini informacija koje dobiju o tome rade li svoj posao kako treba, ali je također vidljivo da je skoro 30 % njih neodlučno između tvrdnje „uglavnom se slažem“ i „niti se slažem niti se ne slažem“, dok je u uspoređivačkom znanstvenom radu njih čak 61 % reklo da imaju dovoljno informacija o tome obavljaju li svoj posao kako treba. 30,9 % ispitanika bi promijenilo protok informacija unutar organizacije u kojoj djeluju, a samo njih 7 % je zadovoljno. Kada govorimo u tvrdnji da ih njihov nadređeni sluša dok pričaju o problemu koji imaju, 36,4 % ispitanika se u potpunosti slaže s tvrdnjom, dok je njih 8,2 % na skali dalo najnižu ocjenu, 2020. godine ta brojka je bila samo 2 %. 2020. godine u istraživanju provedenom u znanstvenom radu 41 % ispitanika je bilo u potpunosti zadovoljno brigom svog nadređenog o međuljudskim odnosima unutar organizacije, dok je ove godine ta brojka manja, njih 25,5 % je izrazilo potpuno nezadovoljstvo. Oscilacije u postotcima nisu velike, ukoliko se u obzir uzme situacija u kojoj se cijeli svijet našao, kako u poslovnom tako i u privatnom životu, te je bilo potrebno neko vrijeme da se nadređeni ali i sami zaposlenici prilagode novom načinu rada. Na pitanje o odnosu s kolegama, i vole li ih sresti nakon radnog vremena, 61 % ispitanika se u potpunosti složilo s tom tvrdnjom, dok je u znanstvenom radu samo 24 % ispitanika bilo željno sresti kolege u svoje slobodno vrijeme. Druženja timova često dovedu do pozitivne reakcije unutar timova koji zajedno djeluju, druženjem se stvara bolja komunikacija i van posla, a time se razvijaju i bolji međuljudski odnosi. [12]

Kada se promatra organizacija i motivacija za rad, menadžer je od ključne važnosti. Menadžer ljudskih potencijala treba što bolje razumjeti ponašanje pojedinaca u organizaciji kako bi mogao utjecati na njihovo ponašanje koje se treba usuglasiti s organizacijskim ciljevima. Kao rezultat motivacije za rad javlja se proizvodnost zaposlenika koja se povećava povećanjem motivacije pa se zaključuje da je motiviranje zaposlenika ključ ostvarivanja organizacijskih ciljeva. [17]

Kvalitetnom komunikacijom osiguravaju se dobri odnosi unutar organizacije, osigurava se povjerenje svojih zaposlenih koji svakodnevno doprinose sistemu rada. Nakon što se osigura detaljan protok informacija moći će se osigurati i kvalitetni međuljudski odnosi koji će zasigurno kasnije doprinosti u daljnjim procesima proizvodnje.

[15]

## 8. ZAKLJUČAK

Komunikacija nas svakodnevno okružuje i kao takva sastavni je segment našeg života i kao takva predstavlja osnovu svih međuljudskih odnosa. Od početka svog postojanja čovjek nastoji prenijeti informacije na različite načine, kako verbalnom tako i neverbalnom komunikacijom. Kvalitetna komunikacija neophodna je za dobre međuljudske odnose kako u organizaciji u kojoj djelujemo tako i u našem privatnom životu. Za uspješnost i produktivnost organizacije uz komunikaciju važna je i sama motivacija zaposlenika, što je zaposlenik motiviraniji to će biti i efikasniji njegov rad. Na motivaciju zaposlenika utječu različiti faktori, ali svakako najbitniji su sami odnosi sa kolegama i/ili nadređenima. Menadžment svake organizacije je taj koji je zaslužan za stvaranje, dobre radne atmosfere kao i pravilne komunikacije. Uspješno provedena komunikacija u organizaciji temelj je za dobru radnu atmosferu, uspješnost u ispunjenju zadataka te samih ciljeva organizacije. Bez dobrih komunikacijskih vještina ne mogu se postići postavljeni ciljevi, zbog toga je važno da svaki nadređeni ali i zaposleni u organizaciji razvijaju komunikaciju i njene vještine.

U istraživanju pomoću anketnog upitnika, u kojem je sudjelovalo 230 ispitanika, pokušalo se doznati, koliko povratne informacije i sami međuljudski odnosi kao i komunikacija imaju utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika u organizaciji. Na početku samog istraživanja su postavljene četiri hipoteze koje su filtriranjem i obradom odgovora sve dokazane.

Prema dobivenim rezultatima vidljivo je da većina zaposlenika smatra kako je komunikacija temelj međuljudskih odnosa, te kako izrazito cijene dobre međuljudske odnose u svojim organizacijama. 78,7 % ispitanika odgovorilo je da se u potpunosti slažu s tvrdnjom „Vjerujem da je komunikacija temelj međuljudskih odnosa“, a njih samo 0,9% je reklo da se u potpunosti ne slažu s istoimenom tvrdnjom. Na pitanje koji je njihov najvažniji faktor kod odabira radnog mjesta čak 37,8 % ispitanika je dalo odgovor da su im najvažniji međuljudski odnosi, a na drugom mjestu sa 34,8 % glasova ispitanika je plaća. Ovakvi rezultati pokazuju da su za veće zadovoljstvo i bolju motivaciju na poslu presudni međuljudski odnosi i sama komunikacija s kolegama i/ili nadređenima. Ipak treba nas



zabrinuti veliki postotak ispitanika koji nisu zadovoljni komunikacijom i međuljudskim odnosima.

Međuljudski odnosi i zadovoljstvo poslom su usko povezani, jer bez dobrih međuljudskih odnosa nema ni zadovoljstva ni same produktivnosti na poslu. Ljudi su najveći potencijali svake organizacije. Zadovoljni zaposlenici ne napuštaju svoje organizacije već svojim djelovanjem svakodnevno doprinose samoj efikasnosti i uspješnosti svoje poslovne organizacije.

Organizacije koje žele opstati i rasti trebaju ulagati u sebe i redovito preispitivati i popravljati komunikaciju unutar nje same.

## LITERATURA

- [1] Babić, M.: *Veza između motivacije i zadovoljstva na radu zaposlenika u poduzeću BA - COM trgovina*, 2017. URL: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:1557/preview> (pristupljeno 17.07.2021.)
- [2] Bolfek, B.; Milković V.; Lukavac M.: *Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom*, Sveučilište u Zadru odjel za ekonomiju, 2017.
- [3] Buble, M.: *Menadžment*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 2009.
- [4] Bucata, G.; Rizescu, A.: *Management style as a triggering factor For organization effectiveness and efficiency*, 2017.
- [5] Brnad, A.; Stilin, A.; Tomljenović, Lj.: *Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj*, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 2016.
- [6] Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatja, 2003.
- [7] Gašpert, M.: *Analiza koncepta timski rad*, 2017.  
<file:///C:/Users/hrcak.srce/AppData/Local/Temp/Clanak10.pdf>
- [8] H. Brborović; J. Mustajbegović; *Prezentizam i apsentizam zdravstvenih djelatnika*, 2014.  
[file:///C:/hrcak.srce/AppData/Local/Temp/Brborovic i Mustajbegovic.pdf](file:///C:/hrcak.srce/AppData/Local/Temp/Brborovic_i_Mustajbegovic.pdf)
- [9] Hynes, G. E.: *Managerial communication: strategies and applications*. New York: McGraw-Hill Education, 2011.
- [10] Jurković, Z.: *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, 2015.  
[https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=139713](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=139713)
- [11] Jukić, D.: *Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu*, Ekonomska misao i praksa, 2012.
- [12] Keyser, J.: *Listening is a leader's most important skill*, New York, 2014.
- [13] Krstić, M.: *Faktori koji utječu na zadovoljstvo poslom*, 2017.  
[https://www.academia.edu/4879808/Faktori\\_koji\\_uticu\\_na\\_zadovoljstvo\\_poslom](https://www.academia.edu/4879808/Faktori_koji_uticu_na_zadovoljstvo_poslom) (pristupljeno 14.03.2021).
- [14] Ležaić, A.: *Komunikacija u zdravstvenom timu*, 2015.  
[file:///C:/hrcak.srce/AppData/Local/Temp/lanak\\_25\\_2\\_9.pdf](file:///C:/hrcak.srce/AppData/Local/Temp/lanak_25_2_9.pdf)

- [15] Marcetic, G.: *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2006.
- [16] Mrvoljak, J.; Čorluka, A.: *Komunikacija kao temelj međuljudskih odnosa i uspješnosti organizacije*, 2020.  
<https://www.ceps.edu.ba/Files/DIT/Godina%206%20Broj%202/15.pdf> (pristupljeno 14.03.2021.)
- [17] Obradović, V.; Samardžija, J.; Jandrić, J.: *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada d.o.o. 2017.
- [18] Sušec, M.: *Poslovno komuniciranje u organizaciji*, 2017. URL:  
[file:///C:/susec\\_maja\\_unin\\_2017\\_diplo\\_sveuc.pdf](file:///C:/susec_maja_unin_2017_diplo_sveuc.pdf) (pristupljeno 14.03.2021.)
- [19] Uljanić, L.: *Povezanost zadovoljstva zaposlenika i upravljanja odnosna s korisnicima*, 2015. URL:  
<https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A176/datastream/PDF/view> (pristupljeno 17.07.2021.)
- [20] Vlahov, D; Krnetić, I.: *Priručnik za asertivni trening*. Banja Luka, 2008.
- [21] Zdravec, M.: *Povezanost vrednovanja radnog učinka i motivacije zaposlenika*, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, 2019. URL:  
<https://repositorij.foi.unizg.hr/islandora/object/foi%3A5359/datastream/PDF/view>
- [22] <https://hr.sainte-anastasio.org/articles/psicologia/la-teora-de-las-necesidades-de-mcclelland.html> (pristupljeno 14.03.2021.)
- [23] [https://improv3.com/hr/apsentizam-zaposlenih-i-njegovi-uzroci/?cli\\_action=1630245607.362](https://improv3.com/hr/apsentizam-zaposlenih-i-njegovi-uzroci/?cli_action=1630245607.362) (pristupljeno 10.08.2021.)
- [24] <https://www.talentlyft.com/hr/resources/sto-je-fluktuacija-zaposlenika> (pristupljeno 10.08.2021.)
- [25] <https://www.krenizdravo.hr/zdravlje/psihologija/asertivnost-ponasanje-komunikacija-i-savjeti> (pristupljeno 10.08.2021.)
- [26] <https://hr.puntomarinero.com/intangible-employee-motivation-examples-ways/> (pristupljeno 20.09.2021.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Kombinacije motivacije.....	3
Slika 2. Formalna komunikacija .....	11
Slika 3. Vrste poslovne komunikacije .....	14
Slika 4. Vrste neverbalnekomunikacije.....	17
Slika 5. Utjecaj povratne informacije na radni učinak.....	23

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Zadovoljstvo zaposlenika protokom informacija.....	32
Tablica 2. Međuljudski odnosi u organizaciji .....	33
Tablica 3. Komunikacija unutar organizacije .....	35

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. ....	28
Grafikon 2. ....	29
Grafikon 3. ....	30
Grafikon 4. ....	30
Grafikon 5. ....	34
Grafikon 6. ....	34
Grafikon 7. ....	35
Grafikon 8. ....	36
Grafikon 9. ....	36
Grafikon 10. ....	37
Grafikon 11. ....	38

## **POPIS KRATICA**

UNESCO – The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

LMX – Lidersko članska razmjena

MvZv – Motivacija visoka, Zadovoljstvo visoko

MvZn – Motivacija visoka, Zadovoljstvo nisko

MnZv – Motivacija niska, Zadovoljstvo visoko

MvZn – Motivacija niska, Zadovoljstvo nisko

## PRILOG 1

U nastavku se nalazi anketa izrađena pomoću Google obrasca u svrhu istraživanja za ovaj diplomski rad. Naziv ankete je „Utjecaj povratnih informacija na međuljudske odnose na radnom mjestu“. URL: <https://docs.google.com/forms/d/1qza1xSC6aG-zyBWkhwsQR3078ufgR80GtX0g3Ooi1bU/edit>

Ova anketa je anonimna, te će podaci biti namjenjeni u svrhu istraživanja vezanog za moj diplomski rad. Cilj ankete je uočiti probleme s kojima se zaposlenici susreću na poslu i uvidjeti koliko su zadovoljni odnosom sa kolegama i/ili svojim nadređenima, te prikazati koliko povratne informacije utječu na međuljudske odnose na samom radnom mjestu.

Molimo Vas da označite po jedan od ponuđenih odgovora za svako pitanje koje po Vašem mišljenju najbolje odgovara Vašem slučaju.

### Spol

- muško
- žensko

### Dobna skupina

- manje od 20 godina
- 21 – 40 godina
- 41 – 60 godina
- 60 – 65 godina

### Položaj na radnom mjestu

- rukovodeći
- nije rukovodeći

### Godine radnog staža

- manje od 1 godine
- 1 – 5 godina
- 6 – 10 godina

- 11 – 15 godina
- više od 15 godina

Molimo Vas da na ljestvici od 1 do 5, gdje 1 označava potpuno nezadovoljstvo, a 5 potpuno zadovoljstvo, označite broj koji izražava Vaše nezadovoljstvo ili zadovoljstvo:

Jeste li zadovoljni svojim poslom?

- 1   2   3   4   5
- 

Zadovoljan sam količinom informacija koje dobivam unutar svoje oragnizacije.

- 1   2   3   4   5
- 

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

- 1   2   3   4   5
- 

Ocijenite Vaš odnos sa nadređenim!

- 1   2   3   4   5
- 

Ocijenite Vaš odnos sa ostalim suradnicima unutar organizacije!

- 1   2   3   4   5
- 

Većinu ljudi s kojima radim volim susresti nakon radnog vremena.

- DA
- NE

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

- 1   2   3   4   5
-



Moj odnos s kolegama temelji se na povjerenju,uzajamnom poštovanju i iskrenosti.

1 2 3 4 5

Smatrate li da je Vaša komunikacija sa suradnicima/kolegama vezana uz posao uvijek detaljna,razumljiva i lako shvatljiva?

1 2 3 4 5

Moj nadređeni me sluša kada razgovaram s njim/njom o problemu koji imam.

1 2 3 4 5

Bili ste voljeli promijeniti protok informacija unutar organizacije u kojoj djelujete?

1 2 3 4 5

Što vas najviše pokreće na veći angažman i zadovoljstvo na poslu?

- kolege i timski rad
- priznanje i pohvala nadređenih
- plaća i bonusi
- izazovni radeni zadatci
- ostalo..

Koji je Vaš najvažniji faktor prilikom odabira radnog mjesta?

- plaća
- dobri međuljudski odnosi
- radno vrijeme
- ostalo..

Što biste promijenili unutar svoje organizacije?

- kolege
- nadređene
- protok informacija i komunikaciju
- plaću

U mojoj organizaciji izrazito se cijene dobri međuljudski odnosi.

- 1   2   3   4   5
- 

Vjerujem da je komunikacija temelj međuljudskih odnosa.

- 1   2   3   4   5
- 

Komunikacija i međuljudski odnosi u mojoj organizaciji me motiviraju.

- 1   2   3   4   5
- 

Većinu radnog vremena provodim u dobrom raspoloženju.

- 1   2   3   4   5
- 

Smatrate li da ste od svojih nadređenih dobili dovoljno informacija vezanih uz pandemiju Covid-19?

- DA
- NE

U ovakvoj situaciji osjećate li se dovoljno sigurno na svom radnom mjestu?

- DA

NE

Što bi Vas motiviralo da radite bolje i kvalitetnije? (može više odgovora)

zanimljiviji posao

bolja plaća i stimulatívno nagrađivanje

kvalitetan i obziran rukovoditelj

ugodnija radna okolina i bolji međuljudski odnosi

mogućnost stručnog usavršavanja i obrazovanja

bolja organizacija rada

ostalo..

