

# Konflikt kao dio interne komunikacije

---

**Rabar, Ivan**

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

**2015**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic Pula - College of Applied Sciences / Politehnika Pula - Visoka tehničko-poslovna škola s pravom javnosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:212:579986>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-04**



image not found or type unknown

*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of Istrian University of applied sciences](#)



image not found or type unknown

**POLITEHNIKA PULA**

**Visoka tehničko-poslovna škola s p.j.**

Specijalistički diplomski stručni studij

"KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA"

IVAN RABAR, bacc.ing.traff.

## **KONFLIKT KAO DIO INTERNE KOMUNIKACIJE**

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

**Pula, 2015.**

# **POLITEHNIKA PULA**

**Visoka tehničko-poslovna škola s p.j.**

Specijalistički diplomski stručni studij

"KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA"

## **KONFLIKT KAO DIO INTERNE KOMUNIKACIJE**

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

**Kolegij:** Tehnika pregovaranja i retorika

**Mentor:** dr.sc. Saša Petar, prof.v.š.

**Student:** Ivan Rabar, bacc.ing.traff.

**Br. Indeksa:** 112

**Pula, prosinac 2015.**

## Sadržaj:

SAŽETAK .....	III
SUMMARY .....	IV
1. UVOD.....	1
1.1. Opis i definicija problema .....	2
1.2. Cilj i svrha rada.....	2
1.3. Hipoteza.....	2
1.4. Metode rada .....	3
1.5. Struktura rada .....	3
2. ŠTO JE KONFLIKT .....	4
2.1. Oblici konflikta.....	5
2.1.1. Konflikt s obzirom na posljedice .....	5
2.1.2. Konflikt s obzirom na sudionike u konfliktu.....	8
2.1.3. Konflikt s obzirom na predmet konflikta.....	11
2.2. Uzroci konflikta.....	13
2.3. Moguća rješenja konflikta.....	16
2.3.1. Upravljanje konfliktima.....	17
2.3.2. Stilovi upravljanja konfliktima .....	18
2.3.3. Faze uspješnog upravljanja konfliktima .....	22
3. ŠTO JE INTERNA KOMUNIKACIJA.....	24
3.1. Osnove interne komunikacije.....	25
3.1.1. Verbalna komunikacija .....	27
3.1.2. Paraverbalna komunikacija.....	29
3.1.3. Neverbalna komunikacija .....	30
3.2. Vrste interne komunikacije .....	33
3.2.1. Formalna komunikacija .....	33
3.2.2. Neformalna komunikacija .....	37
3.2.3. Metode formalnog i neformalnog komuniciranja .....	38
3.3. Utjecaj interne komunikacije na poslovanje .....	39
3.4. Poboljšanja interne komunikacije .....	40
4. SMETNJE U KOMUNIKACIJI I PRODUKTIVNOSTI .....	44
4.1. Negativna interna komunikacija.....	44
4.2. Konflikti i svađa .....	45

<b>4.3. Zastoji u komunikaciji .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3.1. Sociokulturni zastoji .....</b>	<b>48</b>
<b>4.3.2. Psihološki zastoji .....</b>	<b>50</b>
<b>4.3.3. Organizacijski zastoji .....</b>	<b>51</b>
<b>4.4. Utjecaj negativne komunikacije na pad poslovnih rezultata .....</b>	<b>54</b>
<b>4.5. Negativna interna komunikacija i pad produktivnosti.....</b>	<b>55</b>
<b>5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>58</b>
<b>5.1. Anketni upitnik.....</b>	<b>58</b>
<b>5.2. Analiza podataka i interpretacija rezultata istraživanja.....</b>	<b>59</b>
<b>5.2.1. Analiza rezultata prema životnoj dobi ispitanika .....</b>	<b>69</b>
<b>5.2.2. Analiza rezultata prema godinama radnog staža u tvrtki .....</b>	<b>75</b>
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>82</b>
<b>POPIS LITERATURE .....</b>	<b>84</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>87</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>89</b>
<b>BIOGRAFIJA.....</b>	<b>91</b>
<b>PRILOG .....</b>	<b>92</b>

## **SAŽETAK**

Konflikti se susreću u svakodnevnom životu, kako u privatnom tako i u poslovnom. Poslovni konflikti su posljedica interakcije konflikata unutar organizacije. Uzrokuju ih tenzije unutar organizacije, a odnose se na konflikte pojedinca s kolegama, nadređenima, podređenima, klijentima, poslovnim partnerima i ostalima s kojima se susreću pri obavljanju posla.

Razmatrane su različite vrste konflikata: funkcionalni ili konstruktivni, disfunkcionalni ili destruktivni, kao i različite razine konflikata u organizacijama. Obrađene su tehnike upravljanja konfliktima, na način kako utječu na optimiziranja poslovnih procesa, odnosno ponuđena su moguća rješenja konflikata. Pojašnjen je pojam i metode interne komunikacije, sa ciljem utvrđivanja utjecaja na poslovanje.

Provedeno je istraživanje, kako bi se ustanovilo utjecaj konflikata na internu komunikaciju, a u cilju njenog poboljšanja i optimiziranja poslovnih procesa.

**Ključne riječi:** interna komunikacija, konflikti, organizacija.

## **SUMMARY**

Conflicts are met in everyday's life, in private one, but also in business. Business conflicts are the consequence of conflicts interaction inside an organization, causing tensions inside it, and they are referred onto the conflicts among single person towards his colleagues, superiors, subordinates, clients, business partners and others who will be meet in doing their job.

Different categories of conflicts have been taken in consideration: functional or constructive, dysfunctional or destructive, and other different conflicts levels in organizations. Techniques of conflicts managing have been processed in order to show how they influence onto an optimal rank of business processes, in reference to offer possible conflicts solutions. Concepts and methods of internal communication have been cleared with a target to strengthen its influence onto business.

The research has been done to establish and tighten the influence onto internal communication, with an aim to improve and optimize business processes.

**Keywords:** internal communication, conflicts, organization.

# 1. UVOD

Komunicirati (latinski *communicare*)<sup>1</sup> znači raspravljati, savjetovati, razgovarati, objašnjavati, poručiti i razmijeniti poruku. Komunikacija je sredstvo pomoću kojeg se stvaraju prijatelji, dobivaju zaposlenja, izražava ljubav, traži pomoć i tumači ponašanja.

Odmah postaje jasnije koliko je važno da se to uspješno učini. Slanje, primanje i djelovanje poruka u teoriji su dio procesa komunikacije. Uputiti nekoga u nešto, uvjeravati ili upitati, zadatak je pošiljatelja koji namjeru pretvara u misao, a zatim u pisanu ili izgovorenu poruku.

Konflikti utječu na pojedinca, njegov rad i sveukupno radno okruženje. Svaki konflikt ima svoju težinu i uvijek uzrokuje promjene, koje mogu biti pozitivne (funkcionalni ishod) ili negativne (nanose štetu). Konflikti su neizbježni i imaju svoje uzroke, faze kroz koje prolaze, učinke i načine upravljanja i rješavanja. Bitno je znati da, iako se uglavnom vežu uz negativne aspekte, postoji i pozitivan učinak konflikta. Razne literature navode da su konflikti stari koliko i čovječanstvo i smatraju se prirodnom, neizbježnom i nužnom pojavom.

Konflikti se gotovo svugdje pojavljuju u privatnom i poslovnom životu, te u organizacijama, do te mjere da mogu stvoriti uvjete u kojima je zaposlenicima gotovo nemoguće surađivati.

Različitost osoba bitno utječe na pristup komunikacije i način komuniciranja, a i time mogućnost međusobnog razumijevanja i uspješnog poslovnog pregovaranja. Pristupi u komuniciranju presudni su čimbenik u uspostavljanju uspješne suradnje između osoba i organizacija.

Jedna od najvažnijih karakteristika komunikacije je temeljna pretpostavka vještine osobe na uspješnosti djelotvorne komunikacije o kojoj će ovisiti: druženje, suradnja, motivacija, kreativnost, te cjelokupno ozračje. Također nesporazumi, odnosno konflikti su sastavni dio komunikacije, te konflikte je nemoguće definirati, ali ih se mora pokušati prepoznati i nadvladati ih. Uspješne komunikacije zahtijevaju pronalazak najpovoljnijeg rješenja i eliminaciju izvora konflikata, na način da se stvara pozitivan odnos između obje strane tzv. "win-win strategija" prema kojoj obje strane imaju koristi.

---

<sup>1</sup> Maverić, J.: *Hrvatsko – Latinski enciklopedijsko rječnik*, Školska knjiga, Zagreb, 1997., str. 853.



U ovom specijalističkom diplomskom stručnom radu obrađuje se tema "Konflikt kao dio interne komunikacije" i definiran je njegov utjecaj na kvalitetu interne komunikacije i uspješnosti poslovanja.

### 1.1. Opis i definicija problema

Konflikti kao fenomen mogu pomoći na svim razinama ljudskog i organizacijskog djelovanja. Oni mogu biti dio svakog razgovora i međusobnog slušanja među ljudima. Ovaj specijalistički diplomski rad obuhvaća analizu konflikata, njihovih posljedica i načina upravljanja konfliktima. Također neodgovarajući model upravljanja konfliktom produbljuje konflikt i dovodi do pogoršanja međuljudskih odnosa, odnosno do prekida komunikacije i suradnje.

Temeljni problem koji se obrađuje u ovom specijalističkom diplomskom radu je utvrđivanje smetnji i konflikata koji utječu na kvalitetno odvijanje interne komunikacije između zaposlenika unutar organizacije, a u cilju poboljšanja poslovnih procesa.

### 1.2. Cilj i svrha rada

Cilj ovog specijalističkog diplomskog stručnog rada je prikazati uzroke i posljedice konflikata i ukazati na načine upravljanja konfliktima.

Svrha ovog specijalističkog diplomskog stručnog rada je upoznati i istražiti pojam konflikata, spoznati njihov značaj za komunikaciju i smetnje u komunikaciji, te njihov utjecaj na produktivnost unutar organizacije.

### 1.3. Hipoteza

Samo uspješnim upravljanjem konfliktima i njihovim održavanjem na odgovarajućoj razini moguće je realizirati postavljene ciljeve u internoj komunikaciji unutar organizacije, te poboljšati poslovne rezultate.

## 1.4. Metode rada

Pri izradi ovog specijalističkog diplomskog stručnog rada korištene su slijedeće znanstvene metode:

- metoda deskripcije,
- analitička metoda,
- statistička metoda,
- metoda kompilacije,

te za izvedbu istih korišten je računalni softver Microsoft Word i Excel.

## 1.5. Struktura rada

Rad je strukturiran u šest dijelova. U uvodnom djelu prikazuje se opis i definicija problema, cilj i svrha rada, hipoteza rada, te metode istraživanja. Drugo poglavlje definira što je konflikt; koji su oblici i uzroci konflikata i moguća rješenja konflikata. U trećem poglavlju obrađen je pojam interne komunikacija i to: osnove interne komunikacije, vrste interne komunikacije, utjecaj interne komunikacije na poslovanje te poboljšanja interne komunikacije. U četvrtom poglavlju definirane su smetnje u komunikaciji i produktivnosti, a u nastavku poglavlja se razrađuje koje su to smetnje: negativna interna komunikacija, konflikt i svađa, zastoji u komunikaciji, utjecaj negativne komunikacije na pad poslovnih rezultata, te negativna interna komunikacija i pad produktivnosti. U petom poglavlju dana je analiza rezultata istraživanja iz anketnog upitnika. Posljednje šesto poglavlje sadrži zaključak specijalističkog diplomskog rada, a u nastavku slijedi popis korištene literature, kao i popis grafikona, slika, tablica i priloga uvršteni u rad.

## 2. ŠTO JE KONFLIKT

Konflikt (latinski conflictualis)<sup>2</sup> je riječ koja označava sukob, spor, raspravu koja se čak i može razviti u negativnom smislu. Konflikte mogu stvoriti pojedinci, grupe, narod i organizacije,<sup>3</sup> te oni predstavljaju sukob mišljenja, borbu, prepirku ili spor između dviju sukobljenih strana. Konflikt bez obzira na uzroke nastanka, uvijek asocira na nekakve negativne efekte, međutim oni mogu na pozitivan način pridonijeti novim promjenama u organizaciji kroz stvaranje novih ideja, rješenja i kreativnosti.

Mnogo je raznih definicija konflikata, odnosno "sukoba". Unatoč raznim značenjima koje je taj pojam poprimio, nekoliko zajedničkih tema nalazi se u pozadini većine definicija o konfliktima. Suprotstavljene strane moraju percipirati konflikt, da li on postoji li ne postoji. Ukoliko niti jedna od strana nije svjesna konflikta, onda se općenito može reći da konflikt ne postoji. Svim definicijama zajedničko je da postoji nespojivost i neki oblik međusobne interakcije.<sup>4</sup>

Konflikt se može definirati kao proces koji počinje kada jedna od strana percipira da druga strana negativno utječe, ili će negativno utjecati, na nešto što je prvoj strani važno. Takvom definicijom opisuje se trenutak u pokrenutom djelovanju kada interakcija "prijeđe granicu" i postane konflikt između dviju strana. Takva definicija obuhvaća široki raspon konflikta koje ljudi doživljavaju u organizacijama kao što su nespojivost ciljeva, razlike u interpretacijama činjenica, neslaganja koja proizlaze iz očekivanja o ponašanju, borba za osiguranje resursa, moći, statusa i drugih preferencija.<sup>5</sup>

Organizacijski konflikti su posljedica konflikata interakcije unutar organizacije, te također su posljedica različitih vrijednosti i situacija koji uzrokuju tenzije unutar organizacije, a odnose se na konflikte pojedinca s kolegama, nadređenima, podređenima, klijentima, poslovnim partnerima i drugima s kojima se susreću pri obavljanju svoga posla. To se odnosi i na konflikte do kojih dolazi zbog toga što različite grupe unutar organizacije obavljaju dodijeljene zadaće. Svaka interesno utjecajna skupina ima svoje ciljeve, potrebe i interese, koji se

---

<sup>2</sup> Maverić, J.: **Op. cit.**, str. 857.

<sup>3</sup> Brajša, P.: **Umijeće svadanja**, C.A.S.H., Pula, 1996., str. 9.

<sup>4</sup> Robbins, S. P. i Judge, T. A.: **Organizacijsko ponašanje**, MATE d.o.o., Zagreb, 2009., str. 504.

<sup>5</sup> Ibidem

samo djelomično preklapaju s ciljevima, potrebama i interesima drugih skupina (u dijelu njihove zainteresiranosti za opstanak organizacije).<sup>6</sup>

## 2.1. Oblici konflikta

Različiti oblici konflikta događaju se među odgovarajućim subjektima u svakoj organizaciji, a oni mogu biti pojedinci, skupine ili cijele organizacije. Potencijalne sudionike konflikata moguće je prepoznati u svakom djelatniku u organizaciji, u višim i nižim razinama organizacijske strukture, te u organizaciji koja se može naći u konfliktu s nekom drugom organizacijom ili pojedincem.

Oblici konflikta mogu se podijeliti:

- obzirom na posljedice koje donose,
- obzirom na sudionike i
- obzirom na predmet konflikta.

### 2.1.1. Konflikt s obzirom na posljedice

Konflikti s obzirom na posljedice<sup>7</sup> mogu se podijeliti na dvije osnovne grupe:

- funkcionalni ili konstruktivni i
- disfunkcionalni ili destruktivni.

Suštinski mogu biti:

- oni koji su u vezi sa ciljevima,
- formalni zbog normativnih (formalnih) razloga,
- te pseudo konflikti tj. lažni (izmišljeni).

**Funkcionalan ili konstruktivni konflikt<sup>8</sup>** je poželjan, jer pridonosi organizacijskoj djelotvornosti i učinkovitosti, te održava stalnu kreativnu napetost da bi se stalno iznalazila nova rješenja.

---

<sup>6</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N.: **Suvremeni menadžment**, Školska Knjiga, Zagreb, 2008., str. 188. - 189.

<sup>7</sup> Ibidem, 191.

<sup>8</sup> Ibidem

Prema Robbins, S. P. i Judge, T. A. konstruktivan konflikt je *"kada poboljšava kvalitetu odluka, stimulira inovacije, potiče interes i znatiželju među članovima grupe, postaje medij za iskazivanje problema i za oslobađanje od tenzija i kultivira sredinu pogodnu za samoevaluaciju i promjene."*<sup>9</sup>

Iskustva ukazuju da konflikt može povećati kvalitetu odlučivanja, jer omogućava da se sva mišljenja, neuobičajena ili manjinska odmjere prilikom donošenja važnih odluka, te mogu predstavljati protuotrov za grupnu zaslijepljenost i ne dopuštaju da se pasivno donose odluke koje se temelje na slabim pretpostavkama. "Status quo" se dovodi u pitanje, te stoga konflikt potiče razvitak novih ideja, ponovnu evaluaciju grupnih ciljeva i aktivnosti i povećava vjerojatnost da će grupa odgovoriti na promjene.<sup>10</sup>

**Disfunkcionalni ili destruktivni konflikt**<sup>11</sup> je štetan i nije poželjan, jer ugrožava i umanjuje djelotvornost i učinkovitost.

Manje poželjne posljedice opisuje Robbins, S. P. i Judge, T. A. kao na primjer: *usporavanje komunikacije, smanjivanje kohezivnosti grupe, podređivanje grupnih ciljeva zbog prevlasti sukoba unutar grupa. U krajnjim slučajevima, konflikt može zaustaviti rad grupe i potencijalno ugroziti njen opstanak.*<sup>12</sup>

Između funkcionalnog i disfunkcionalnog konflikta granicu određuju dva čimbenika: intenzitet konflikta i uspješnost upravljanja konfliktom, kao što je prikazano na slici broj 1.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Robbins, S. P. i Judge, T. A.: **Op. cit.**, str. 512.

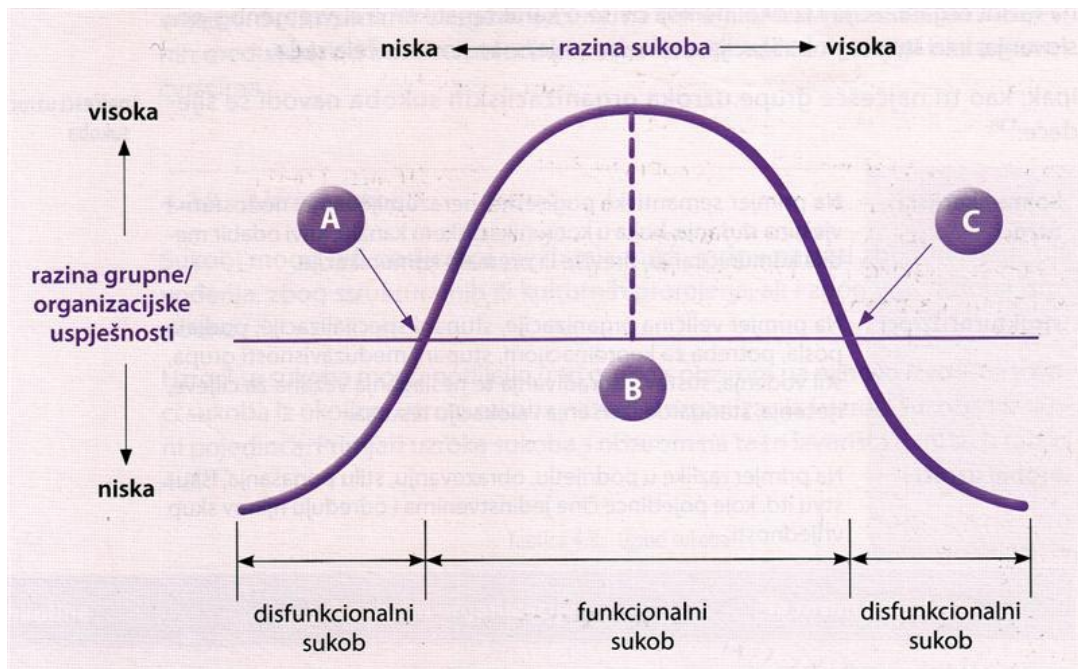
<sup>10</sup> Ibidem, str. 512. – 513.

<sup>11</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N.: **Op. cit.**, str. 191.

<sup>12</sup> Robbins, S. P. i Judge, T. A.: **Op. cit.**, str. 514.

<sup>13</sup> Ibidem

Slika 1: Granice između funkcionalnog i disfunkcionalnog sukoba – konflikta



Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N.: **Suvremeni menadžment**, Školska Knjiga, Zagreb, 2008., str. 192.

Iz slike broj 1 vidljivo je da organizacijska učinkovitost raste s razinom sukoba (konflikta), te da visoka razina konflikta dovodi do opadanja učinkovitosti. U točki B je optimalna razina konflikta i organizacijska učinkovitost. Nakon točke B nalazimo na visoku razinu konflikata koji uzrokuju pad organizacijske uspješnosti.

U nastavku slijedi objašnjenja razina konflikata u organizaciji:<sup>14</sup>

**Optimalnom razinom konflikta u organizaciji** menadžeri potiču različita gledišta, traže načine kako unaprijediti funkcioniranje i učinkovitost organizacije, te rasprave i razilaženja u mišljenjima smatraju nužnim sastavnicama učinkovitog odlučivanja.

**Disfunkcionalnom visokom razinom konflikta u organizaciji** menadžeri rasipaju organizacijske resurse na ostvarivanje vlastitih namjera, više su zainteresirani za političke bitke nego za provođenje onoga što njihovim organizacijama donosi konkurentsku prednost, te se radije osvećuju oponentima umjesto da donose kvalitetne odluke. Ekstremna razina konflikta ugrožava ne samo rast i razvoj organizacija, već i njihov opstanak.

<sup>14</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N.: **Op. cit.**, str. 192.

**Premalo konflikta u organizaciji** smanjuje uspješnost, te se ne iskorištavaju prednosti različitih mišljenja i ideja, kao i neslaganja koja mogu dovesti do kvalitetnijih rješenja.

**Nedostatkom konflikata u organizaciji** prikazuje da menadžment ističe važnost sličnog razmišljanja na štetu novih ideja, te se odupire promjenama koja su mu važnija od učinkovitog donošenja odlučivanja.

**Previše konflikta u organizaciji** nadilazi kooperativna nastojanja, te dovodi do smanjenog zadovoljstva i posvećenosti zaposlenika, što narušava uspješnost.

**Umjerena razina konflikata u organizaciji** rezultira s najvišim razinama uspješnosti. Stoga menadžeri ne bi trebali nastojati potpuno eliminirati konflikte, već bi ih trebali održavati na umjerenj razini. Na takav se način potiču promjene koje su veoma korisne u organizaciji.

### 2.1.2. Konflikt s obzirom na sudionike u konfliktu

Konflikti s obzirom na sudionike u konfliktu odnosno jesu li sudionici pojedinci, grupe, odjeli ili organizacije, mogu biti:

- intrapersonalni,
- interpersonalni,
- intragrupni,
- intergrupni i
- organizacijski.

**Intrapersonalni konflikt**<sup>15</sup> predstavlja takvu vrstu konflikta koju pojedinac osjeća sam u sebi. Takva vrsta konflikta navodi osobu da se antagonistički ponaša prema samoj sebi. "Cijepa" se kao osoba između nemogućnosti da nešto uradi što se od nje traži, odnosno zbog nemogućnosti da obavi dvije stvari u isto vrijeme. Ovo zadnje bit će česti slučaj pri u rukovođenju kad se ne poštuje načelo "jedinstva zapovijedanja", te stoga određena osoba u organizaciji dobiva instrukcije, naloge i zadatke od različitih pretpostavljenih rukovoditelja. Ovu vrstu konflikta pojavljuje se u matričnoj organizacijskoj strukturi, kod miješanja kompetencija linijskog i projektnog menadžmenta. Također se radi o konfliktu

---

<sup>15</sup> Sikavica, P. i Novak, M.: **Poslovna organizacija**, Informator, Zagreb, 1999. str. 636.

uloga koje pojedinac ne može istovremeno obaviti. Ova vrsta konflikta koja je uvijek posljedica neadekvatne organizacije ili samovolje pretpostavljenih nadređenih, moguće je razriješiti na način da se uspostavi optimalna organizacija rada, odnos management ne bi trebao zloupotrebljavati svoju ulogu naspram suradnika. Ukoliko se ovakav oblik konflikta pozitivno ne riješi, dovodi se do frustracija, nezadovoljstva, agresivnog ponašanja pojedinaca, što može rezultirati drugim vrstama konflikata.

**Interpersonalni konflikt**<sup>16</sup> predstavlja konflikte između dvojice ili više pojedinaca kao posljedicu nepodudaranja njihovih želja, potreba, ciljeva, očekivanja, vrijednosti, stavova, percepcija ili ponašanja. Čest je uzrok interpersonalnih konflikata nesklad, odnosno konflikt ličnosti tj. kada pojedinci sumnjaju u motive suprotne strane, osjećaju odbojnost jedan prema drugome ili zbog bilo kojega drugog razloga jednostavno ne mogu pronaći zajednički jezik. U organizacijama je čest uzrok interpersonalnih konflikata natjecanje među zaposlenicima, na primjer za napredovanje u organizacijskoj strukturi, nagrade, te naklonost neposredno nadređenog, itd.

Ako se interpersonalni konflikt ne razriješi, može pothranjivati i druge konflikte, posebice ako su njegovi akteri važne osobe, s obzirom na njihov položaj u organizaciji. Ipak ne treba odbacivati sve interpersonalne konflikte, kao uostalom, i sve ostale konflikte. Jedan blagi, latentni interpersonalni konflikt između pojedinaca na istom poslu, može biti poticajan i stimulativan, jer im daje poticaj da rade više i bolje od svog kolege na poslu.<sup>17</sup>

**Intragrupni konflikt**<sup>18</sup> je konflikt između članova grupe, tima ili odjela koji nastaje zbog njihova neslaganja, odnosno njihovih različitih razmišljanja, pristupa poslu, ponašanja itd. Svaka skupina, odnosno organizacijska jedinica u organizaciji je manje - više homogena, čiji članovi moraju obavljati poslove u funkciji ostvarivanja ciljeva skupine. Stoga postoje određeni standardi, norme rada i ponašanja kojih se svi moraju pridržavati. Ukoliko se pojedinac ponaša suprotno interesima skupine, to može dovesti do konflikta. Kojom brzinom i na koji će se

---

<sup>16</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N.: **Op. cit.**, str. 194

<sup>17</sup> Sikavica, P. i Novak, M.: **Op. cit.**, str. 636

<sup>18</sup> Ibidem, str. 636. – 637.



način konflikt riješiti ovisi o kojem je članu grupe riječ, s obzirom na njegovu moć i položaj u organizaciji.

Prema Hammeru i Organu<sup>19</sup> postoje tri osnovne vrste intragrupnih konflikata:

- konflikt uloga događa se kad jedna osoba u skupini obavlja posao koji je trebala obaviti neka druga osoba, odnosno kada pojedinac dobiva naređenja da dva posla obavi u isto vrijeme, koje nije u mogućnosti obaviti;
- konflikt rezultata pojavljuje se kad članovi skupine trebaju donijeti određenu odluku odnosno riješiti problem, čemu se suprotstavljaju drugi članovi skupine;
- konflikt interakcija uočava se kad pojedini članovi skupine pripisuju uspjeh projekata sebi i obratno, ako projekt ne uspije, okrivljuju druge članove za neuspjeh istoga.

**Intergrupni konflikt**<sup>20</sup> se odvija između dvije grupe ili više grupa, timova ili odjela unutar organizacije. Mogući uzroci su: različiti ciljevi, pristupi rješavanju problema, neformalna organizacija, propusti u organizaciji, nemogućnost zadovoljavanja potreba pojedinih grupa u organizaciji i slično. U organizacijama najčešći su intergrupni konflikti između različitih funkcija, na primjer uobičajeni konflikt između odjela za marketing (koji želi širok asortiman proizvoda prilagođenih kupcima) i proizvodnje (koja želi proizvoditi ekonomično), te konflikti zbog oskudnosti resursa. Intergrupni konflikti unutar organizacija često izbijaju i u slučaju sekvencijske povezanosti odjela, dakle kada je output jednog odjela input odjela koji slijedi u transformacijskom procesu. Pri tome do konflikata može doći ako prva grupa proizvodi više i brže nego što je planirano, jer druga grupa zaostaje, odnosno ako prva grupa proizvodi premalo, jer tada druga grupa ne može ostvariti svoje ciljeve.

Konflikt također može nastati i između neformalne skupine i formalne organizacije. Među najčešćim uzrocima između organizacijskih konflikata su nedovoljna sredstva da bi se zadovoljile potrebe svih dijelova organizacije.

---

<sup>19</sup> Sikavica, P. i Novak, M.: **Op. cit.**, str. 637. prema Hodge, B. J., Anthony, W. P.; **Organization Theory**, str. 568. – 569.

<sup>20</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N.: **Op. cit.**, str. 195.

Niskom formalizacijom u organizaciji, nepostojanje pravila i procedura, nepostojanje utvrđenih organizacijskih postupaka, može dovesti do konflikata između različitih skupina u organizaciji.<sup>21</sup>

**Organizacijski konflikti**<sup>22</sup> podrazumijevaju sve prethodno navedene konflikte, jer se odvijaju u okviru organizacije, pri čemu sudionici konflikta nisu organizacijske jedinice ili skupine, već cijele organizacije nasuprot drugim organizacijama, ili su to konflikti između organizacije i njezine okoline. Dije se na: intraorganizacijske konflikte i interorganizacijske konflikte.

*Intraorganizacijski konflikt*<sup>23</sup> obuhvaćaju intrapersonalne, interpersonalne, intragrupne i intergrupne konflikte, jer postoje unutar same organizacije, između pojedinih zaposlenika ili između odjela.

*Interorganizacijski konflikt*<sup>24</sup> nastaju kada se ciljevi organizacija koje međusobno surađuju posve ne podudaraju, već je sa njima potrebno pregovarati. Riječ je prije svega o konfliktima organizacije s njezinim poslovnim partnerima, s dobavljačima (zbog kvalitete dostavljenih sirovina i materijala), s distributerima (zbog uvjeta isporuke ili cijene), te s kupcima. Interorganizacijskim konfliktima se nazivaju i konflikti između konkurentskih organizacija. Konkretni primjeri su nelojalna konkurencija, neetičnost konkurenata, industrijska špijunaža i sl.

### 2.1.3. Konflikt s obzirom na predmet konflikta

Konflikti s obzirom na predmet konflikta mogu biti:<sup>25</sup>

- kognitivni (sadržajni, strukturni, odnosno konfliktima vezanima za zadaću) i
- afektivni (osobni, interpersonalni, socijalni, emocionalni, odnosno konfliktima vezanima za odnose).

**Kognitivni konflikt**<sup>26</sup> se javlja kada se obje strane sukobljavaju zbog posla, kada se razlikuju njihova mišljenja, te kako treba obaviti radne zadatke ili koju poslovnu odluku donijeti. Prisutan je kada postoje neslaganja između

---

<sup>21</sup> Sikavica, P. i Novak, M.: **Op. cit.**, str. 637.

<sup>22</sup> Ibidem, str. 637. – 638.

<sup>23</sup> Ibidem, str. 635.

<sup>24</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N.: **Op. cit.**, str. 195.

<sup>25</sup> Ibidem

<sup>26</sup> Ibidem

zaposlenika unutar grupa, timova u vezi sa sadržajem zadatka koju obavljaju, uključivši razlike u gledištima, idejama i mišljenjima, kao što su neslaganja glede ciljeva, alokacije resursa, distribucije nagrada, politike i procedure.

Najčešći konkretni uzroci kognitivnih konflikata su:<sup>27</sup>

- nejasnoće vezane za radne zadatke,
- razlike u ciljevima i stavovima (npr. zbog razlika u funkcijskom području rada) i
- nedostatni (stvarni ili percipirani) resursi koji su potrebni za ostvarivanje ciljeva grupe.

**Afektivni konflikt**<sup>28</sup> nastaje zbog neslaganja na osobnoj razini. Posljedica je neslaganje među ljudima, najčešće zbog razlika u ličnostima, vrijednostima i životnom pristupu. Pojavljuje se kada među članovima grupe – timova dolazi do napetosti, neprijateljstva ili dodijavanja, te se ishoduje rezultat nepovjerenja, nesloge, antagonizma, neprijateljstva, odbojnosti, neugodnosti, straha, ljutnje ili mržnje, ili nesklada među ličnostima.

Najčešći uzroci afektivnih konflikata:<sup>29</sup>

- razlike u sastavu grupe zbog demografskih razlika (u dobi, etničkom/kulturnom podrijetlu, spolu i sl.) i razlika u statusu/moći,
- razlike između članova grupe s obzirom na odnos prema drugim ljudima i
- razlike u vrijednostima.

Kognitivne konflikte treba poticati, a afektivne konflikte obeshrabrivati. Kognitivni konflikti vrlo često rezultiraju pozitivnim posljedicama, a afektivni su uvijek nesvrshodni, jer su suprotni, pa povećavaju nesklad i smanjuju međusobno razumijevanje, te ometaju izvršavanje organizacijskih zadataka. Između dvije navedene vrste konflikata postoje jasne teorijske i praktične razlike. Zanimljivo je da se oni najčešće pojavljuju istodobno ili pak slijede jedan iza drugoga. Kognitivne konflikte pojedinci unutar grupa i tima često shvaćaju osobno, izazivajući time afektivni konflikt, a afektivne konflikte potiču pojedinci unutar grupa i tima na kritiziranje tuđih ideja i time izazivaju kognitivne konflikte.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N.: **Op. cit.**, str. 196.

<sup>28</sup> Ibidem

<sup>29</sup> Ibidem

<sup>30</sup> Ibidem

## 2.2. Uzroci konflikta

Konflikti "mogu biti posljedica vježbanja moći, te mogu nastati zbog nečijeg stila vođenja, zbog strukturalnih ili kulturnih promjena, ali i zbog više razloga istodobno."<sup>31</sup> Uzroci konflikata mogu se podijeliti u tri grupe s obzirom na njihovo izvorište: uzroci konflikata iz okoline, uzroci konflikata na razini organizacija i uzroci konflikata na razini pojedinca. Primjeri uzroka konflikata prikazani su u tablici broj 1.

**Tablica 1: Uzroci konflikata**

Iz okoline	Na razini organizacije	Na razini pojedinca
<ul style="list-style-type: none"><li>• Složenost i neizvjesnost okoline (sve brže promjene i sve veći broj promjena, kap što su promjene u tehnologiji, zakonodavne promjene, društveno kulturne promjene)</li><li>• Sve brži tempo rada</li><li>• Sve veća konkurentnost</li><li>• Globalizacija</li><li>• Raznolikost radne snage</li><li>• Ograničenost resursa</li><li>• Nesigurnost posla</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Loša podjela rada</li><li>• Nejasni opisi posla i odgovornosti</li><li>• Preklapanje uloga/autoritete</li><li>• Problemi u komunikaciji</li><li>• Nedostupnost informacija</li><li>• Različiti ciljevi</li><li>• Međuzavisnost</li><li>• Oskudnost resursa</li><li>• Vremenska ograničenje</li><li>• Neprikladan stil vođenja</li><li>• Loš sustav nagrađivanja</li><li>• Popularnost timskog rada</li><li>• Česta restrukturiranja</li><li>• Smanjivanje broja organizacijskih razina</li><li>• Spajanja, pripajanja i sl.</li><li>• Neslaganja između zaposlenika/sindikata i poslodavac</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Razlike u potrebama, željama, ciljevima, očekivanjima, vrijednostima, stavovima, percepcijama i ponašanjima pojedinaca</li><li>• Karakteristike ličnosti</li><li>• Demografske karakteristike</li><li>• Razlike u statusu</li></ul>

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N.: **Suvremeni menadžment**, Školska Knjiga, Zagreb, 2008., str. 190.

<sup>31</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N.: **Op. cit.**, str. 190.

Iz tablice broj 1 vidljivo je da su uzorci konflikata u suvremenim organizacijama raznoliki. Nisu više prisutne samo razlike u mišljenima, potrebama i vrijednostima pojedinca i loša organizacijska praksa, već su sve češće elementi na razini organizacije i okoline koje ovise o karakteristikama suvremenog poslovanja.

Klasifikacija najvažnijih uzroka konflikata:<sup>32</sup>

### **1. Ograničena sredstva**

Oskudica<sup>33</sup> resursa najčešći je uzrok konflikata među ciljnim skupinama. Uvijek kada su želje, potrebe i aspiracije za sredstvima veće od mogućnosti, dolazi do konflikta. Nedostatak novčane i nenovčane imovine te oskudica kvalitetnih kadrova često stvara uvjete za razvoj konflikata između ciljnih skupina. Ona skupina koja ostane nezadovoljna u svojim zahtjevima, izazvat će konflikt. Takve situacije se javljaju u svakodnevnom životu i u svakodnevnom poslovanju u organizaciji. U pravilu, uvijek se suočavate s ograničenim sredstvima i velikim težnjama. Kada je riječ o organizacijama, treba donijeti takvu odluku o dodjeli sredstava da ciljevi organizacije kao cjeline budu ispred ciljeva pojedinih njegovih dijelova.

### **2. Međuovisnost zadatka**

Međuovisnost se odnosi na povezanost zadataka pojedinca, skupine ili organizacijskih jedinica u organizaciji i može biti uzrokom konflikata. Ako njihovi odnosi nisu međusobno usklađeni i koordinirani, a posao jednoga ovisi o poslu drugoga, to može lako dovesti do konflikta.

### **3. Različitost i promjena ciljeva**

Svaka je organizacija, po svojoj prirodi konfliktna zajednica ljudi gdje se susreću različiti pa i suprotstavljeni interesi. Tako će se unutar iste organizacije razlikovati ciljevi pojedinih njegovih dijelova u odnosu na druge organizacijske jedinice. Odjel proizvodnje, tako će na primjer nastojati imati standardizirani

---

<sup>32</sup> Sikavica, P. i Novak, M.: **Op. cit.**, str. 629.

<sup>33</sup> Gulin, D.: Konflikti i njihov utjecaj na uspješnost poduzeća, Računovodstvo i financije, br. 5, Zagreb, 2008., str. 144.

proizvodni program, koji neće biti podložan stalnim promjenama. S druge strane, odjel istraživanja i studija proizvoda kao i odjel marketinga težiti će za inovacijama te proizvodnjom novih proizvoda. To povećava troškove takvog tipa organizacije i može dovesti do konflikta zbog isprepletenosti ciljeva i nedostatka resursa. Promjena ciljeva može također izazvati konflikte, posebice ako se radi o nepripremljenoj, izvanrednoj odnosno nagloj promjeni.

#### **4. Percepcije i vrijednosti**

Razlike u percepcijama i vrijednostima proizlaze iz razlika u shvaćanju<sup>34</sup> važnosti ciljeva, vremena izvršenja zadataka, nepodudarnosti statusa, netočnosti shvaćanja okruženja i korištenja različitih standarda koji utječu na razlike u percepcijama. Takve razlike između pojedinaca i skupina, mogu uzrokovati konflikte u organizacijama, ako su te međusobne razlike nepremostive.

#### **5. Komunikacijske perspektive**

Jedna od čestih uzroka konflikta je slaba i nedovoljna komunikacija između pojedinaca i skupina u organizaciji. Nedovoljna međusobna komunikacija obično je posljedica nerazvijenog sustava informiranja. U takvim uvjetima odlučivanja, teško je očekivati suglasnost za nešto, o čemu se nema dovoljno informacija za ispravno odlučivanje.

#### **6. Individualni stil i obrazovanje**

Individualni stil koji pojedinac njeguje i njegov odgoj, kao i stečeno obrazovanje mogu biti prepreka za komunikaciju s pripadnikom drugog stila obrazovanja, socijalnog porijekla, statusa i drugih razlika. Nisu nepoznate podjele kada se o nečemu treba odlučiti, na inženjere i ekonomiste, na ekonomiste i tehničare, na ekonomiste i pravnike, na one koji imaju prirodoslovno obrazovanje i one druge s društvenim obrazovanjem i još mnoge druge takve podjele.

#### **7. Problemi statusa, uloga i ovlaštenja**

Do konflikta unutar organizacije može doći i zbog promjene uloga među članovima organizacije. Tako s promjenom uloga može biti povezana i promjena

---

<sup>34</sup> Buble, M.: **Management**, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 707.

ovlaštenja po kojoj neka osoba gubi dotadašnji autoritet i moć u korist neke druge osobe. Sa ovim može također biti povezana i promjena statusa, odnosno pomak u hijerarhiji na niže. Svi ovi razlozi vezani su za pojedinca, a rezultat su organizacijskih promjena od strane menadžmenta.

## **8. Organizacijsko preklapanje**

Uzrok osobnog konflikta, ali isto tako i konflikta između skupina, odnosno organizacijskih jedinica, može biti i organizacijske prirode gdje postoji organizacijsko preklapanje, što znači da određeni posao obavljaju dvije osobe ili dvije organizacijske jedinice. Nerijetko će oni upasti u konflikt zbog nepreciznosti i nejasnoća oko toga, što tko od njih treba obaviti. Gdje god je to moguće u organizaciji treba izbjegavati organizacijska preklapanja kako bi se tako eliminirali i uzroci konflikta.

## **9. Organizacijska kultura**

Očekivanja zaposlenih vezana su za pojedine tipove kultura i one se razlikuju od pojedinca do pojedinca, a to također može biti razlog konflikta.

## **10. Sustav nagrađivanja**

Konflikte unutar organizacije može uzrokovati i neadekvatan sustav nagrađivanja pojedinca, pojedinih radnih mjesta, pa čak i cijelih kategorija zaposlenih koji mogu biti slabije vrednovani u odnosu na neku drugu kategoriju zaposlenih, za koju oni prvi misle da je precijenjena glede vrednovanja njihova rada.

### **2.3. Moguća rješenja konflikta**

Konflikti su česta pojava gotovo u svim odnosima unutar organizacije. Najčešći konflikti u njima se pojavljuju između vlasnika i menadžmenta, radi raspodjele dobiti. Ako je u pitanju neka organizacijska jedinica, npr. prodaja proizvoda tada je često prisutan konflikt između voditelja prodaje i zaposlenika, a predmet konflikta je gotovo uvijek plan prodaje, pa tako konflikti imaju pozitivnu i negativnu stranu.

### 2.3.1. Upravljanje konfliktima

"Upravljanje konfliktima je proces i aktivnost usmjerena na sprječavanje disfunkcionalnih i destruktivnih posljedica konflikata i usmjeravanje energije konfliktnih situacija i sučeljenih grupa u akciju identificiranja i rješavanja problema."<sup>35</sup> U upravljanju konfliktima moguće je postupiti na više načina. Da bismo odabrali najpovoljniji način upravljanja konfliktima u određenoj situaciji, potrebno je poznavati tu situaciju, zatim vrijeme kad je konflikt nastao kao i vrijeme koje nam stoji na raspolaganju za rješavanje konflikata. Kako se bavljenje konfliktima smatra jednim od najneugodnijih iskustava za menadžere te općenito jednim od najtežih izazova s kojima se susreću članovi organizacije, menadžeri i svi ostali zaposlenici moraju biti spremni svakodnevno se suočavati sa konfliktima i uspješno ih rješavati.<sup>36</sup>

Konflikti su sve prisutniji dio života i rada organizacija, zato učinkovito upravljanje konfliktima postaje sve važnije, pogotovo ima li se na umu da suvremena teorija menadžmenta ističe važnost harmonije na radu radi veće produktivnosti. Svaki menadžer mora provesti znatan dio svog vremena rješavajući konflikte koji nastaju u organizaciji. Tu menadžersku ulogu nazivamo ulogom pregovarača, a većina menadžera najviših razina troše 18% svoga vremena na rješavanje konflikata, te je to vrijeme utrošeno na posredovanje između zaposlenika prije deset godina bilo upola kraće, pa uspjeh menadžera današnjice uvelike ovisi o njihovim sposobnostima upravljanja konfliktima. Može se zaključiti da je ključna zadaća suvremenih menadžera kreiranje organizacijske klime i kulture u kojoj ne samo da se konfliktima upravlja nego i shvaća da oni pridonose uspjehu organizacije. Međutim, ne moraju samo menadžeri posjedovati i unaprjeđivati vještine upravljanja konfliktima. Timski rad, česta restrukturiranja, turbulentnost okoline i sve veća konkurentnost na tržištu samo su neke karakteristike suvremenog poslovanja koje vještine upravljanja konfliktima čine važnim za sve organizacijske razine, odnosno za sve grupe zaposlenika. Vještine rješavanja konflikata sa kolegama, nadređenima, podređenima, klijentima i drugima danas nisu isključivo domena menadžera već i "običnih" zaposlenika koji žele biti uspješni u svome radu.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni.hr/leksikon/upravljanje-konfliktima-1553>, (15. 09. 2015)

<sup>36</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N.: **Op. cit.**, str. 188. - 189.

<sup>37</sup> Ibidem, str. 199.



### 2.3.2. Stilovi upravljanja konfliktima

Stilovi upravljanja konfliktima su specifični načini ponašanja kojemu pojedinac daje prednost u slučaju konflikta. Najčešće se rabe dvije podjele stilova upravljanja konfliktima i to:<sup>38</sup>

- Asertivnost (briga za sebe) i
- Kooperativnost (briga za druge).

***Asertivnost (briga za sebe)*** – predstavlja brigu za vlastitu dobrobit i ispunjavanje vlastitih potreba, te karakterizira pojedince koji su usmjereni ponajprije na zadovoljavanje vlastitih htijenja, bez obzira na posljedice njihova ponašanja za druge.

***Kooperativnost (briga za druge)*** – predstavlja brigu za dobrobit i potrebe drugih ljudi, a karakterizira pojedince koji zanemaruju vlastita htijenja kako bi zadovoljili htijenja drugih.

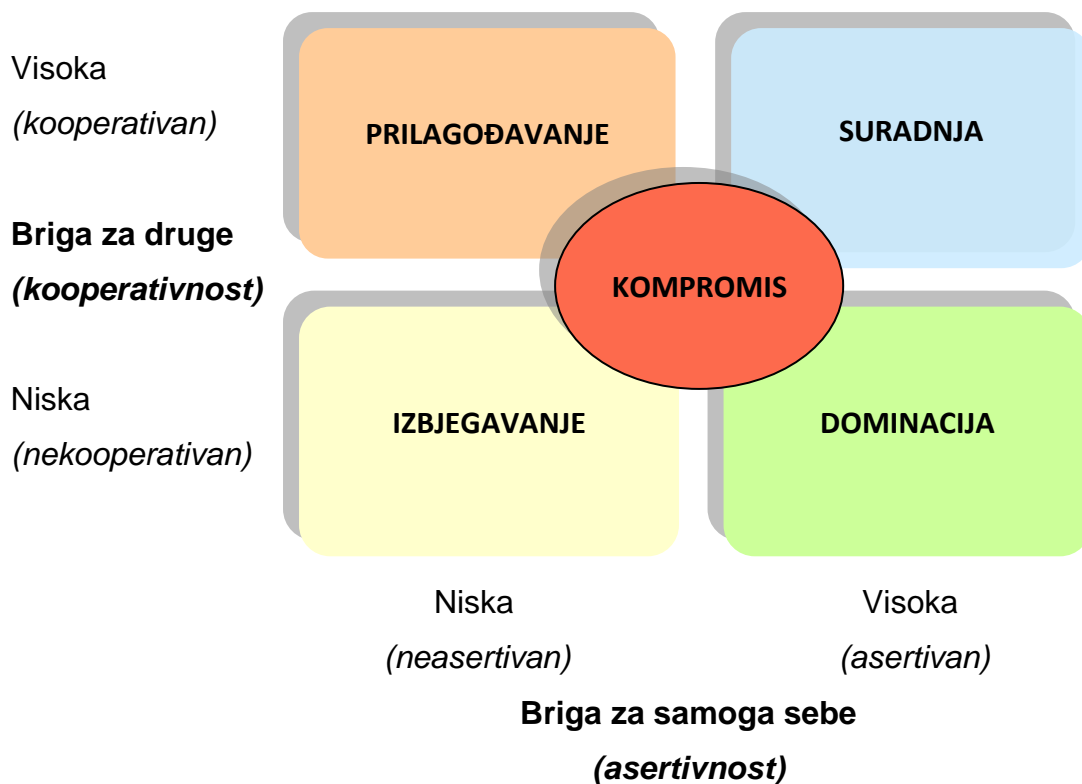
Na osnovu dimenzija asertivnosti i kooperativnosti razlikuje se pet stilova upravljanja konfliktima prikazanih na slici broj 2:

- izbjegavanje,
- dominacija,
- prilagođavanje,
- suradnja i
- kompromis.

---

<sup>38</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N.: **Op. cit.**, str. 199.

Slika 2: Stilovi upravljanja konfliktima



Izvor: Izradio autor prema Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N.: **Suvremeni menadžment**, Školska Knjiga, Zagreb, 2008., str. 200.

Slika broj 2 prikazuje kako se konflikt rješava prilagođavanjem kada je istaknuto nastojanje da se zadovolje potrebe i interesi druge strane, dok je borba za vlastite interese u drugom planu. Jedna strana u konfliktu pušta da dominiraju želje druge strane, koje se postiže na način da strana pomirljivo prelazi preko razlika između njih. Na takav se način zanemaruje pravi uzrok problema.

### 2.3.2.1. Izbjegavanje

Ovaj stil karakterizira da obje strane izbjegavaju jedna drugu, izbjegavaju razgovor o konfliktu, ne slijede osobne interese ili interese drugih i izbjegavaju priznati kako konflikt postoji. Ovo je najčešći odgovor na konflikt. Do izbjegavanja dolazi kada se jedna strana ili obje strane jednostavno povuku ili ignoriraju konflikt. Ljudi izbjegavaju konflikt jer nisu zainteresirani za ishod ili se osjećaju nepozvanima da se njime bave. Ako povlačenje nije moguće, jedna ili obje strane mogu potisnuti konflikt, držeći ga ispod same površine gdje se čeka na događaj

koji će ga izvući na površinu. Izbjegavanje neće biti uspješno kao stil upravljanja konfliktom kada je konflikt postao toliko zagrijan da "razdoblje hlađenja" može voditi do smanjenja intenziteta. Ako se osobe često sukobljavaju radeći zajedno u nekim projektima, bilo bi ih korisnije razdvojiti nego da njihovi konflikti stalno utječu na rad drugih.<sup>39</sup>

Rezultat izbjegavanja konflikta je neasertivno i nekooperativno ponašanje koje daje rezultat **gubitnik – gubitnik** (lose-lose outcome) zbog toga što nijedna strana u konfliktu ne iskazuje svoje potrebe, pa se ne zadovoljavaju ničije potrebe, što u konačnici znači da konflikt ostaje neriješen.<sup>40</sup>

### 2.3.2.2. Dominacija

Karakteristika ovoga stila je da je usmjeren na veliku brigu za sebe i malom brigom za druge. Moguće ga je primijeniti u slijedećim situacijama: u hitnim situacijama kada je potrebna brza i odlučna reakcija u interesu posla, kada se nosi najveća odgovornost za provedbu zadataka ili akcije, kada se posjeduje najveća stručnost za rješavanje problema ili provedbu nepopularnih promjena i mjera. Također se treba koristiti samo ako postoji vjerojatnost da svatko nekada pobijedi, te kada se žurno želi doći do efikasnih učinaka i tamo gdje su važniji učinci nego zaposleni. Organizacije koje zagovaraju i promoviraju demokratsku kulturu ne smatraju natjecanja kao trajno mudar način rješavanja konflikta, jer dovodi do toga da se neki članovi koji ne pobjeđuju osjećaju nevrjednima.<sup>41</sup>

Rezultat je konflikta u kojemu neka strana primjenjuje stil dominacije **pobjednik – gubitnik** (win-lose outcome), što dovodi do toga da se konflikt rješava na zadovoljstvo samo jedne strane i to upravo one koja je upotrijebila silu.<sup>42</sup>

### 2.3.2.3. Prilagođavanje

Prilagođavanje karakterizira mala briga za sebe i velika briga za druge, neasertivnost i kooperativnost. Opisuje se kao žrtvovanje vlastitih potreba kako bi se zadovoljile potrebe drugih, kao i spremnost jedne strane u konfliktu da interese

---

<sup>39</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N.: **Op. cit.**, str. 200.

<sup>40</sup> Ibidem

<sup>41</sup> Ibidem

<sup>42</sup> Ibidem

suprotne strane nadredi vlastitim interesima. Njome se koristi u sljedećim situacijama: kada čuvanje odnosa ima prioritet u odnosu na postizanje ciljeva; kada se prepoznaje da je drugome nešto važnije nego nama; kada se želi druge podržati u učenju iz vlastitog iskustva i ohrabriti ih da pokažu sebe ili kada nam je potrebna neka vrsta podrške za kasnije.<sup>43</sup>

Krajnji rezultat je prilagođavanje jedne strane u konfliktu, rješenje konflikta na zadovoljstvo druge strane, odnosno rezultat ***gubitnik – pobjednik*** (lose-win outcome).

#### **2.3.2.4. Suradnja**

Suradnju obilježava velika briga za sebe pa se govori o asertivnosti, i velika briga za druge, tj. kooperativnost. Sudionici u konfliktu koji primjenjuju suradnju nastoje pronaći rješenje koje posve zadovoljava potrebe obje strana u konfliktu. Takvu osobu karakterizira otvorenost, sklonost razmjeni informacija, promišljanje o razlikama između strana u konfliktu radi pronalaženja optimalnog rješenja za obje strane te kreativnost u traženju rješenja.<sup>44</sup>

Suradnja, koja ima rezultat ***pobjednik – pobjednik*** (win-win outcome), sve se češće primjenjuje kao stil rješavanja konflikta, jer pridonosi dugoročnim poslovnim odnosima. Ovakav stil upravljanja konfliktom zahtijeva najviše truda. Suradnički pristup obje strane u konfliktu za rješavanje konflikta smatra se vještinom, za razliku od nametanja vlastitog autoriteta, povlačenja iz konflikta, dijeljenja razlika između sukobljenih strana ili napuštanja konflikta i na najmanji znak suprotstavljanja suprotne strane.<sup>45</sup>

#### **2.3.2.5. Kompromis**

Kompromis karakterizira umjerena briga za sebe i za druge, umjerena asertivnost i umjerena kooperativnost. Kako bi postigli obostrano prihvatljivo rješenje za obje strane u konfliktu, obje strane "žrtvuju" nešto kako bi nešto zauzvrat dobile. One razmjenjuju ustupke, dijele razlike ili nastoje što je prije pronaći središnje rješenje. Kompromis kao stil upravljanja konfliktom koristan je: kada obje strane imaju jednak utjecaj ili jednaku moć u organizaciji, kada nam je

---

<sup>43</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N.: **Op. cit.**, str. 201.

<sup>44</sup> Ibidem

<sup>45</sup> Ibidem

nešto važno, ali ne dovoljno da se ulaže toliko svog vremena, kada je prioritet realizacija zadataka, kada se želi postići privremena rješenja, a preostalo vrijeme se koristi za kompleksnija ili važnija pitanja, kao pomoć u situaciji kada se druga rješenja nisu pokazala uspješnima.<sup>46</sup>

S obzirom da su u ovakvom stilu upravljanja obje strane u konfliktu umjereno zadovoljne rješenjem, rezultat primjene ovoga stila upravljanja konfliktima naziva se **ni pobjednik – ni gubitnik** rezultat je (no-win/no-lose outcome).

### 2.3.3. Faze uspješnog upravljanja konfliktima

Uspješno upravljanje konfliktom je sposobnost pojedinca da eliminira uzrok konflikta, te da smanji svojim postupcima mogućnost ponovnog izbijanja istovrsnog konflikta. Uključuje poznavanje samoga sebe, poznavanje druge strane u konfliktu, razumijevanje situacije koja je dovela do konflikta te poznavanje različitih načina rješavanja konflikta koji su pojedincu na raspolaganju. Razlikuje se šest faza uspješnog upravljanja konfliktom, koje su navedene u nastavku.<sup>47</sup>

#### 1. faza

Želi li pojedinac uspješno upravljati konfliktom u kojemu sudjeluje, ponajprije mora biti svjestan stila upravljanja konfliktom koji je za njega karakterističan. Uspjeh u međuljudskim odnosima započinje samosviješću, a tako i uspješno upravljanje konfliktima. Pojedinci trebaju racionalno odrediti koji je njihov karakterističan stil upravljanja konfliktom situacijom, te koliko ih on sputava, odnosno koliko pridonosi rješavanju konkretnog konflikta. Pri tome je važno da pojedinci prednost daju određenom stilu upravljanja konfliktom situacijama, iako mnogi imaju sposobnost prilagođavanja svog stila upravljanja konfliktom situacijama. Iako je poželjno da pojedinci mogu prilagoditi svoj stil upravljanja konfliktom u konkretnoj situaciji, to se od njih ne očekuje, prije svega zbog jake povezanosti karakteristika ličnosti pojedinca i preferiranog stila upravljanja konfliktima.

---

<sup>46</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N.: **Op. cit.**, str. 201.

<sup>47</sup> Ibidem, str. 210. – 211.

## **2. faza**

Nakon što ocijeni svoje uobičajeno ponašanje u situaciji konflikta, pojedinac mora odlučiti koliko je uspješno rješavanje konflikata za njega važno, odnosno ima li smisla baviti se konfliktom. "Bitke" je potrebno razborito odabrati, čuvajući na taj način snagu za one koji imaju ozbiljne posljedice. Naime, postoje konflikti koji nisu vrijedni truda, oni na koje pojedinac (npr. podređeni) nema utjecaja, oni koji se ne mogu riješiti, te oni koji su funkcionalni pa ih i ne treba rješavati. Bez obzira na tipičnu želju menadžera da učinkovito riješe svaki konflikt, neke su konfliktne situacije nerješive, kao konflikt u slučaju duboko ukorijenjenih antagonizama, kada obje strane u konfliktu odugovlače s njegovim rješenjem ili kada je emocionalna napetost tako velika da je nemoguća konstruktivna interakcija.

## **3. faza**

Sljedeći je korak procjena suprotne strane u konfliktu. Prije svega treba odrediti tko je suprotna strana u konfliktu, a zatim predvidjeti njezine interese i resurse te pokušati saznati njezine karakteristike, vrijednosti i sl. To je nužno zato što se vjerojatnost uspješnog rješavanja konflikta znatno povećava ako je pojedinac sposoban konflikt sagledati očima druge strane.

## **4. faza**

Potrebno je odrediti uzrok konflikta, jer je poželjno da strategija upravljanja konfliktom odgovara njegovu uzroku. Kao što je već navedeno, uzroci konflikata u organizacijama najčešće su komunikacijski, strukturni ili osobni, no mogu biti potaknuti i elementima iz okoline organizacije.

## **5. faza**

Pretposljednja faza uspješnog upravljanja konfliktima je faza prepoznavanja opcija koje su pojedincu na raspolaganju za rješavanje konflikta. Pojedinci koji uspješno rješavaju konflikte poznaju učinke pojedinih sredstava za rješavanje istih te znaju u kojim su situacijama ona najučinkovitija.

## **6. faza**

Posljednja faza u kojoj pojedinac mora odabrati najbolje sredstvo, odnosno strategiju upravljanja konfliktom imajući na umu konkretnu situaciju.

### 3. ŠTO JE INTERNA KOMUNIKACIJA

Interna komunikacija je proces komunikacije između svih zaposlenika u organizaciji. Interna komunikacija bavi se i regulira upravljanje odnosima s zaposlenicima, a njezin cilj je izgraditi i održavati pozitivne odnose između zaposlenika koji utječu na cijelu organizaciju i njezino poslovanje.

Prema različitim autorima postoje različite definicije "interne komunikacije" pa tako na primjer Ivan Tanta u skripti "Interno komuniciranje"<sup>48</sup> navodi da je interna komunikacija jedan od ključnih procesa u funkcioniranju poslovanja svake organizacije, te je ona nužna za uspostavljanje i provođenje ciljeva, razvoja planova za njihovo ostvarenje, organiziranje ljudskih i drugih resursa na najdjelotvorniji način.

Prema Lewisu definicija internog komuniciranja je *"Razmjena poruka koje proizlaze iz razmjene mišljenja pošiljatelja i primatelja. Komuniciranje u organizaciji je razmjena tih poruka, ideja i stajalištu strukturi organizacije među menadžerima, zaposlenicima i svima koji su s njima povezani, koji upotrebljavaju suvremene komunikacijske tehnologije i medije za prijenos informacija. Izmjena poruka je dvosmjerni proces između pošiljatelja i primatelja tako da međusobni odnosi među pojedincima, njihova stajališta i osjećaji, poboljšavaju ili otežavaju razumijevanje. Komuniciranje u organizaciji je uspješno ako pošiljatelj poruke i primatelj iste dostiže visoki stupanj razumijevanja prenesene poruke."*<sup>49</sup>

Interna komunikacija u XXI. stoljeću obuhvaća više od metoda, publikacija i emitiranja, a koje su sastavni dio komunikacije. Kod interne komunikacije riječ je o izgradnji korporativne kulture i sposobnosti da se provedu organizacijske promjene.<sup>50</sup>

Interna komunikacija je važan alat u izgradnji jasne i precizne slike organizacije unutar same organizacije. Istovremeno interna komunikacija podržava organizaciju kroz osiguravanje potrebnog znanja o organizaciji kod zaposlenika.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> Tanta, I: **Interno komuniciranje – skripta**, Veleučilište VERN, Zagreb, 2009., str. 1.

<sup>49</sup> Skoko, B.: **Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću**, Millenium promocija, Zagreb, 2006., str. 260.

<sup>50</sup> Denisova, T.; **Internal communication problems in a multinational company: Lamor group**, Bachelor's Thesis, 2007., str. 18. prema Argenti, P. A. 2007. Corporate Communication, Fourth edition, International Edition, str. 137.

<sup>51</sup> Denisova, T.; **Op. cit.**, str. 18. prema Dolphin, R.R. 2005. Internal Communications: Today's Strategic Imperative, Journal of Marketing Communications, Vol.11, No.3., str. 171.

Interna komunikacija može se definirati kao transakcija između individualaca i grupa na raznim razinama i raznim područjima specijalizacije i djelovanja, a intencija tih transakcija je dizajniranje i redizajniranje organizacije kao i koordinacija dnevnih aktivnosti.<sup>52</sup>

Interna komunikacija je složen i imperativan proces kroz kojeg zaposlenici koordiniraju radne procese od značaja za funkcioniranje bilo koje organizacije. Zaposlenici danas žele imati više informacija o organizaciji za koju rade, tako da interna komunikacija postaje katalizator organizacijskoj izvrsnosti i efektivnosti i treba imati svoj kontinuitet.<sup>53</sup>

### 3.1. Osnove interne komunikacije

Interna komunikacija se odvija između zaposlenika u organizaciji na dvije razine:

- između kolega u istoj službi ili na istom hijerarhijskoj razini,
- između nadređenih i podređenih,
- a odnosi se na ciljeve organizacije i njezine faze razvoja te promjena u organizaciji.

Komunikacijom u organizaciji se prenose informacije, ideje, stavovi ili emocije od jedne osobe ili grupe ka drugoj osobi ili grupi, najčešće s namjerom da se utječe na ponašanje te osobe. Ona sadrži razne aspekte dijeljenja i primanja informacija, te je u tom smislu jedna od temeljnih aktivnosti upravljanja organizacijama, značajna za ukupni organizacijski uspjeh.<sup>54</sup>

Da bi se komunikacija uopće mogla dogoditi, treba postojati svrha izražena kao poruka koja se treba prenijeti.<sup>55</sup> Preduvjet za njeno ostvarivanje je da pojedinac mora pokušati komunicirati s drugim pojedincem, odnosno prijenos komunikacije između pošiljatelja i primatelja. Poruka se kodira (prevodi u simbolički oblik), te putem medija (kanala) prenosi ka primatelju, koji je ponovo

---

<sup>52</sup> Denisova, T.; **Op. cit.**, str. 18. prema Dolphin, R.R. 2005. Internal Communications: Today's Strategic Imperative, Journal of Marketing Communications, Vol.11, No.3., str. 172.

<sup>53</sup> Denisova, T.; **Op. cit.**, str. 19.

<sup>54</sup> Tkalac Verčić, A., Pološki Vokić, N. i Sinčić Dorić, D.: **Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom**, str. 175. – 176., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=58427](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=58427), (15.10.2015.)

<sup>55</sup> Robbins, S. P. i Judge, T. A.: **Op. cit.**, str. 369.

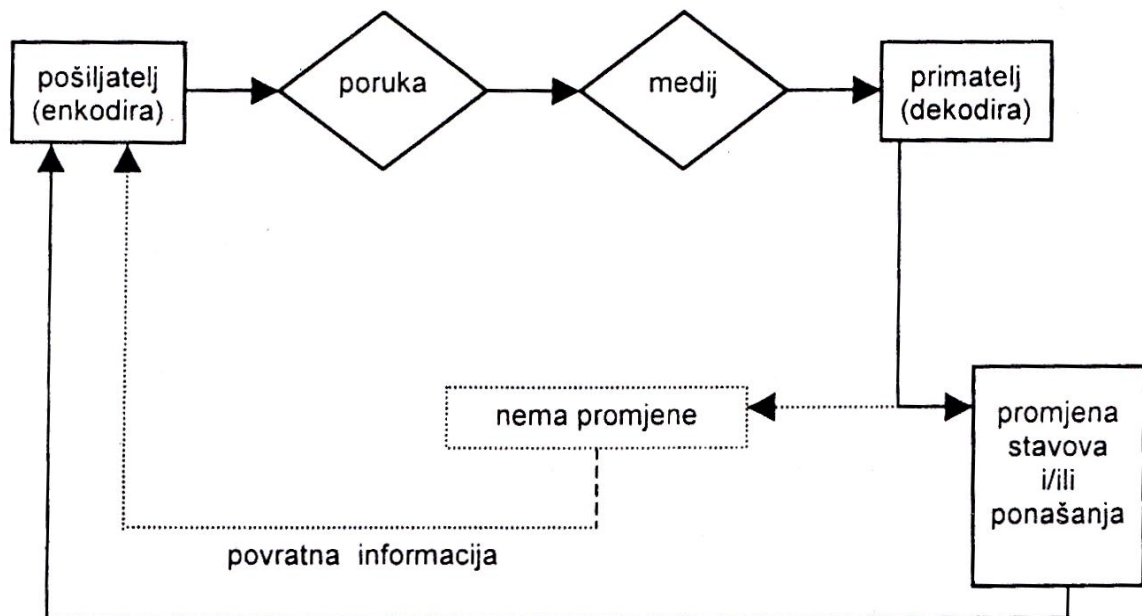


prevodi (dekodira) poruku od pošiljatelja. Utjecaj poruke na primatelja, pošiljatelj dobiva povratnu informaciju (feedback), iz koje odabire hoće li nastaviti sa odašiljanjem poruke ili će je izmijeniti.<sup>56</sup>

Proces interne komunikacije je komunikacija licem u lice (osobna komunikacija), pisani i tiskani mediji za zaposlenike, te elektronski mediji (intranet i elektronska pošta). Pri tome je važno da komunikacija mora biti usmjerena za postizanje ciljeva organizacije, buđenju svijesti zaposlenika o poslovnim operacijama, problemima, ciljevima i razvoju. S takvim procesom komunikacije povećat će se njihova učinkovitost unutar i izvan organizacije.

Ključni elementi procesa komunikacije jesu: pošiljatelj poruke, primatelj poruke, poruka i medij, a prikazani su na slici broj 3.<sup>57</sup>

Slika 3: Proces komunikacije



Izvor: Fox, R.: **Poslovna komunikacija**, Hrvatska sveučilišna naklada - Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006., str. 25.

**Pošiljatelj poruke** je osoba koja inicira poruku i pokušava postići (spo)razumijevane na način da kodira neku misao.

**Primatelj poruke** nazočan je u činu komunikacije od samog početka procesa enkodiranja poruke. On formulira poruku u skladu sa svojom percepcijom

<sup>56</sup> Fox, R.: **Poslovna komunikacija**, Hrvatska sveučilišna naklada - Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006., str. 25. – 26.

<sup>57</sup> Ibidem, str. 26.

primateljelih potreba i očekivanja. Također je vrlo bitan u povratnoj informaciji, jer rezultat povratne informacije bitno utječe na oblik i sadržaj poruke.

**Poruka** je informacija ili više informacija, činjenica i mišljenje. Ona može biti verbalna ili neverbalna. Poruka je zapravo fizički proizvod pošiljateljevog kodiranja. Govor predstavlja poruku kada se govori. Kada se piše, pisanje je poruka. Kada se gestikulira, pokreti ruku i izrazi na licu predstavljaju poruku.

**Medij** je uobičajeni dio neposrednog razgovora (lice u lice ili telefonskog), dopisa, fotografije, nacrt, ispisa i grafikona. Odabir ovisi o sadržaju, prirodi i svrsi poruke, udaljenosti između pošiljatelja i primatelja, raspoloživom vremenu i osobnom stilu komuniciranja. Njegov odabir je važan čimbenik uspješne komunikacije. Npr. ukoliko jedan komunikacijski element (mig) omogući razumijevanje, velika je količina informacije. Mala količina informacije je ukoliko podatak ne omogućuje novo razumijevanje.

**Povratna informacija** je jedna od motiva komunikacije u organizaciji. Primatelj kako bi pokazao da je razumio poruku, koristi povratnu vezu, odnosno želimo dobiti povratne informacije o tome kako obavlja svoj posao, te želi drugima dati informacije o tome kako radi se. Važna je, jer olakšava postizanje cilja, te govori o tome da li se radi dobro ili se mora nešto promijeniti.

Internu komunikaciju se može svesti na konačan broj tipiziranih komunikacijskih situacija što upućuje na mogućnost definiranja ograničenog broja pravila uspješnog komuniciranja. Veliki dio se odvija kroz neverbalne i verbalne oblike koji su jednako važni u komunikaciji.<sup>58</sup> Nadalje u radu opisana je:

- verbalna (ono što izgovaramo),
- paraverbalna (ono kako izgovaramo) i
- neverbalna komunikacija (naš govor tijela).

### 3.1.1. Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija je temelj svake međuljudske komunikacije. Na verbalnu komunikaciju misli se kada se općenito govori o komuniciranju. Potreba za komunikacijom i sposobnost komuniciranja su jedna od osnovnih ljudskih osobina. Verbalna komunikacija služi se govorom i uz nju se paralelno odvija i

---

<sup>58</sup> Fox, R.: **Op. cit.**, str. 58.

neverbalna komunikacija. Verbalnu komunikaciju nije moguće odvojiti od neverbalne komunikacije.<sup>59</sup>

Oblici verbalne komunikacije su čitanje, pisanje, govorenje i slušanje. Čitanje je vrlo važan verbalni oblik komunikacije, jer malo osoba koristi u potpunosti svoje kapacitete za čitanje. Pisanje može imati veliki utjecaj na odluku onoga tko zaprimi dopis. Govorenje ovisno o situaciji pojavljuje se u različitim oblicima. Slušanje je najvažniji, najzastupljeniji (40%) oblik verbalne komunikacije, te je potrebno posvetiti osobitu pozornost onome u samome procesu komunikacije.<sup>60</sup>

Verbalna komunikacija predstavlja razmjenjivanje informacija, osjećaja, ideja, mišljenja između ljudi putem riječi bez obzira na to da li su one prenijete pismenim ili usmenim putem, a dijeli se na verbalnu usmenu i pisanu komunikaciju.

**Verbalna usmena komunikacija** se ostvaruje putem govora, riječima. Prednost joj je brzina i povratna veza, ukoliko postoji neka nejasnoća koja se može u kratkom vremenu riješiti. Nedostatak joj je kad poruku prenosi više osoba. Što je više osoba uključeno u prijenos, tada može doći do iskrivljenja poslana poruke, ne ostavlja trajni zapis i nepogodna je za poruke složenijeg sadržaja. Organizacije koje odluke i ostale komunikacije verbalno prenose od gore prema dolje ili obratno po hijerarhijskoj nadležnosti, postoji vjerojatnost da će poruka biti iskrivljena.<sup>61</sup>

Uobičajeni oblici verbalne usmene komunikacije su:<sup>62</sup>

- razgovor (neposredan ili pomoću elektronskih sredstava),
- diskusija,
- javno izlaganje i
- izvješćivanje (jednoj osobi ili manjoj – većoj grupi).

---

<sup>59</sup> Rosić, V.: **Komunikacija, pregovaranje i lobiranje**, Institut za istraživanje i razvoj obrambenih sustava, Zagreb, 2008., str. 40.

<sup>60</sup> Petar, S.: **Osnove uspješne komunikacije**, Euro Hoper, Zagreb, 2004., str. 96.

<sup>61</sup> Robbins, S. P. i Judge, T. A.: **Op. cit.**, str. 372.

<sup>62</sup> Fox, R.: **Op. cit.**, str. 59.

**Verbalna pisana komunikacija** se ostvaruje putem riječi ili simbola u pisanoj formi. Može biti u pismenom obliku (podsjetnik, pisma, telefaks, bilteni memorandumi i izvješće) i u elektronskom obliku (elektronička pošta, forum, chat, it.).<sup>63</sup>

Pisana komunikacija je planirana i iziskuje znatan kreativni napor. Sporija je od usmene komunikacije i ovisi o brzini komunikacije. Prednosti su joj da ostavlja trag odnosno zapis koji se može provjeriti i ima pravnu težinu, te omogućava prijenos poruka složenijeg sadržaja, a nedostaci su joj je da se poruka može krivo protumačiti kao i izostanak trenutne povratne informacije. Što je informacija važnija postoji sklonost da se daje u pisanoj komunikaciji. Ona je neophodna kada se želi visokokvalitetnu poruku koja omogućuje planiranje, pripremu i oblikovanje poruke, odnosno da se razradi u najmanje sitnice.<sup>64</sup>

Funkcije verbalne komunikacije su:<sup>65</sup>

- informiranje o objektivnom (zbivanja, stanja i predmeti),
- informiranje o subjektivnom (emocije, stavovi i vrijednosti) i
- iznošenje ideja.

### 3.1.2. Paraverbalna komunikacija

Paraverbalna komunikacija prati verbalnu komunikaciju. To je visina glasa, ton riječi, oštrina ili mekoća i brzina kojom izgovaramo poruke. Glas odnosno njegova jačina i intonacija tijekom komunikacije ima značajnu ulogu, jer može promijeniti značenje poruke. Ako je ton bio blag i smiren, onda će to imati pozitivan odraz kod osobe, a ako je glas bio povišen i uz to osoran i drzak, sigurno je da ne će biti dobro primljen kod osobe, dapače izazvat će nelagodu i odbojnost. Osim toga, u kombinaciji s izrazom lica (namrgođenost) poruka može biti još "snažnija". S obzirom na to da ton kojim se komunicira uvelike određuje značaj izgovorenog, te je na pitanja potrebno odgovarati jasno i glasno, uz napomenu da ton glasa kojim se komunicira naglašava najjaču stranu.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> Robbins, S. P. i Judge, T. A.: **Op. cit.**, str. 372.

<sup>64</sup> Fox, R.: **Op. cit.**, str. 65. – 67.

<sup>65</sup> Rosić, V.: **Op. cit.**, str. 40. prema Bratanić, 1993., str. 92.

<sup>66</sup> Jakovčević, T: **Neverbalno komuniciranje**, Informator br. 5757, Zagreb, 2009., str. 18.

Vještine paraverbalne komunikacije su:<sup>67</sup>

- brzina glasa,
- ritam glasa,
- jačina glasa,
- boja glasa,
- artikulacija,
- melodija,
- jasnoća,
- smijanje i
- glasovi bez verbalnog sadržaja.

Kako paraverbalnim znakovima poboljšati komunikaciju:<sup>68</sup>

- korištenje tona zavisno od onoga što se govori,
- reagiranje na signale koje nam šalju drugi ljudi,
- pažljivo slušanje što nam drugi govore,
- reagiranje na emocije drugih,
- iskazivanje zahvalnosti osobi koja nas pažljivo sluša i
- obraćanje pažnje kako drugi reagiraju na naše riječi.

### 3.1.3. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija jest komunikacija bez riječi. Pri neverbalnom komuniciranju poruke se prenose akcijom i ponašanjem. Neverbalna komunikacija je sposobnost da se izražavanje ideja pojača uporabom govora tijela, pokreta, izraza lica (facijalne ekspresije) i tona glasa te uporabom slika (ikona) i simbola.<sup>69</sup>

Neverbalna komunikacija je svaka komunikacija koja nije govorena ili pisana. Naročito je bitna u poslovnom svijetu gdje raspored sjedenja, položaj, oprema ureda i sama veličina ureda šalju određene neverbalne poruke.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Cvejanov Kezunović, Lj.: **Neverbalna komunikacija**, Medicinski fakultet u Podgorici, <http://www.mf.uni-lj.si/dokumenti/283c4a2e8076ca5dcdb6e0d29f9ce4ec.pdf>, (30.10.2015)

<sup>68</sup> Ibidem

<sup>69</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N.: **Op. cit.**, str. 106.

<sup>70</sup> Fox, R.: **Op. cit.**, str. 70.

Neverbalna komunikacija ima višestruke funkcije i to da:<sup>71</sup>

- izražava osjećaje (izrazi lica),
- izražava uzajamne stavove u komunikacijskoj interakciji (položaj tijela),
- prezentira vlastite osobine,
- prati, podržava i dopunjuje verbalnu komunikaciju,
- zamjena za verbalnu komunikaciju i
- konvencionalno izražava različite socijalne aktivnosti (rukovanje).

U tablici broj 2 prikazani su najčešći znakovi neverbalne komunikacije.

**Tablica 2: Najčešći znakovi neverbalne komunikacije**

<b>KORIŠTENJE GLASA</b>	<b>KORIŠTENJE TIJELA</b>	<b>KORIŠTENJE PROSTORA</b>	<b>KORIŠTENJE VREMENA</b>
jačina glasa	kontakt očima	udaljenost od sugovornika	trajanje
visina glasa	izraz lica	raspored sjedenja	vrijeme
boja glasa	položaj tijela	izgled prostora	"govor tišine"
brzina govora	pokreti, geste	odjeća	vrijeme potrebno
način govora	dodirivanje	za započinjanje	komunikacije

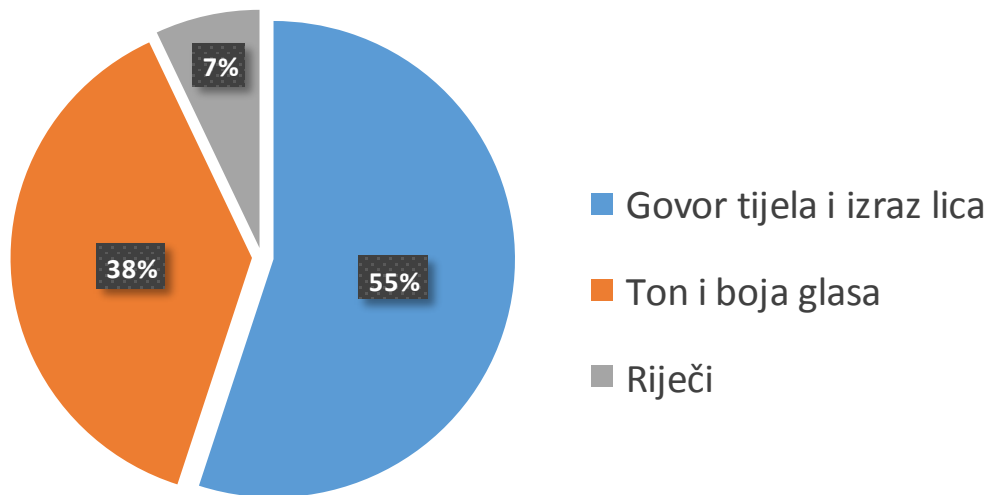
Izvor: Petar, S.: **Osnove uspješne komunikacije**, Euro Hoper, Zagreb, 2004., str. 76.

Važnost neverbalne komunikacije pokazuju podaci prema istraživanjima, da se 55% sadržaja neke poruke prenosi govorom tijela i izrazom lica, 38% poruke prenosi se tonom i bojom glasa, a tek 7% poruke prenosi se putem riječi koje se upotrebljavaju za prijenos informacija (grafikon broj 1).<sup>72</sup>

<sup>71</sup> Petar, S.: **Op. cit.**, str. 76.

<sup>72</sup> Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N.: **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008. str. 577.

**Grafikon 1: Važnost neverbalnog komuniciranja u prenošenju poruka**



Izvor: Izradio autor prema Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N.: **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 577.

Iz grafikona broj 1 vidljivo je da je 93% zastupljena neverbalna komunikacija, a dok 7% otpada na riječi, odnosno verbalnu komunikaciju.

Kada se vrši komunikacija s drugima, ljudi su skloni usredotočiti se na verbalni sadržaj. No, velik dio komunikacije zbiva se na neverbalnoj razini, izrazom lica, jezikom tijela i modulacijom glasa. Na primjer, neprestano meškoljenje obično je znak tjeskobe, nemarno držanje može značiti dosadu. Pridoda li se pozornost neverbalnom ponašanju drugih ljudi, čut će se i ono što nije izgovoreno i uočiti će se neke misli i osjećaji koji su u pozadini glavne poruke. To može osobito pomoći onda kada se pokušava procijeniti osjećaje članova tima koji ih nisu voljni otvoreno pokazati. Naravno, važno je ne pretjerivati u tumačenju tih znakova ako je neka osoba prekrížila ruke, možda joj je hladno, a ne izražava prkos ali kada skupina znakova upućuje na uobičajeni stav ili osjećaj, vrijedi ih shvatiti ozbiljno. Može se pratiti i vlastito neverbalno ponašanje kako bi postajali svjesni svog emocionalnog stanja i utjecaja koje ono može imati na slušatelje. Na primjer, ako osoba otkrije da tijekom govora nervozno prebacujete težinu s noge na nogu, možete svjesno primiriti tijelo kako bi odavala veće samopouzdanje. Neverbalna komunikacija je izuzetno snažna, te psiholog Albert Mehrabain navodi da neverbalni dijelovi poruke mogu biti važniji od značenja izgovorenih riječi.<sup>73</sup>

<sup>73</sup> Rouse, M. J. i Rouse, S.: **Poslovne komunikacije**, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 48.

## 3.2. Vrste interne komunikacije

Komuniciranjem između zaposlenika u organizaciji predstavlja kompleksan sustav protoka informacija, naloga, želja i nagovještaja.<sup>74</sup> Njezin glavni cilj je uspješno funkcioniranje. Dijeli se na dva sustava:

- mrežu formalne komunikacije u kojoj postoje četiri smjera komunikacije i
- mrežu neformalne komunikacije.

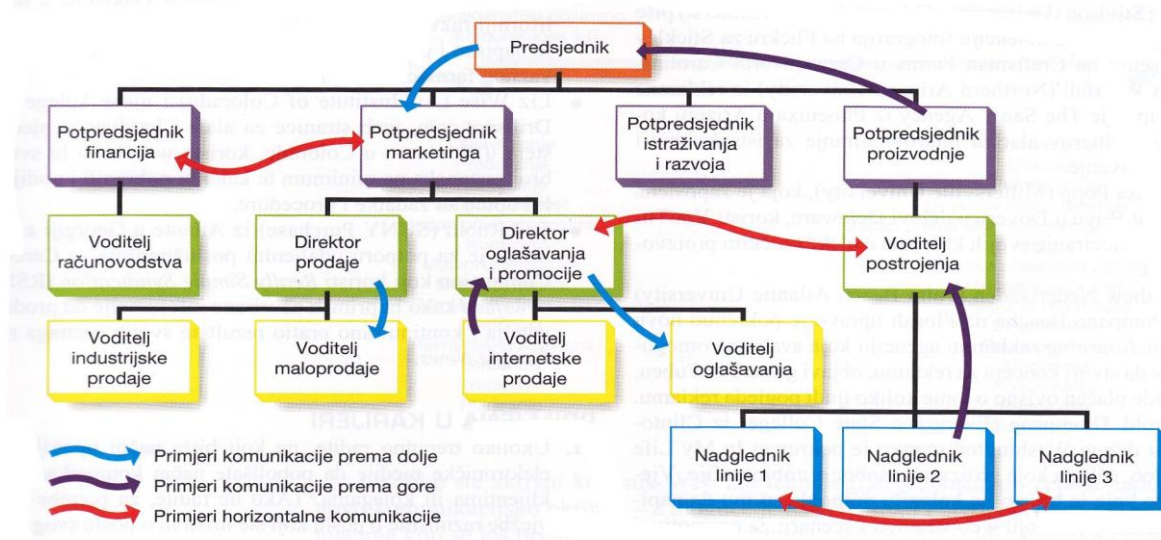
### 3.2.1. Formalna komunikacija

Formalna komunikacija je ona komunikacija koja je unaprijed planirani, sustavni ili službeni proces prijenosa informacija u govornom i pisanom obliku usklađena s potrebama koje organizacija zahtjeva. Menadžment stvara komunikaciju pomoću koje se potiče sama organizacija unutar tvrtke koja je nužna za obavljanje poslova. Osnovna zadaća svakog menadžmenta u tvrtki da komunikacija bude efikasna kroz čitavu organizaciju, to jest neprekidan tijek komunikacije kroz kanale organizacije.<sup>75</sup>

Formalnu komunikaciju prikazuje slika broj 4, a realizira se u dva kanala:

- Vertikalna (od vrha prema dolje i od dolje prema vrhu) i
- Horizontalna / dijagonalna.

Slika 4: Mreža formalne komunikacije



Izvor: Bovee Courtland L. i Thill, John V.: **Suvremena poslovna komunikacija**, Mate, Zagreb, 2013., str. 6.

<sup>74</sup> Tanta, I: **Op. cit.**, str. 3.

<sup>75</sup> Fox, R.: **Op. cit.**, str. 42.



Iz slike broj 4 vidljivo je kako predsjednik uprave zajedno sa svojim potpredsjednicima ili voditeljima raznih odjela stvara komunikaciju pomoću koje će se poticati sam poslovan rad između članova organizacije koji su na nižoj razini u hijerarhiji.

Menadžment u tvrtki koji u skladu sa svojim potrebama (struktura organizacije, priroda i količina informacije), stvara najprikladniji oblik komunikacije u organizaciji.<sup>76</sup>

### **3.2.1.1. Vertikalna komunikacija od vrha prema dolje**

Vertikalna komunikacija od vrha prema dolje ili silazna komunikacija, dolazi od pojedinaca na višim razinama hijerarhije ka pojedincima na nižim razinama. Njezin cilj je vođenje i upravljanje pojedincima na nižim hijerarhijskim razinama.

Vertikalnom komunikacijom od vrha prema dolje putuju: nalozi i upute, informacije i objašnjenja u vezi s radnim zadacima, informacije o ciljevima i ideologiji organizacije, informacije o politici i uobičajenim postupcima organizacije, povratne informacije podređenima o kvaliteti njihova rada.<sup>77</sup>

Najčešći problem vertikalne komunikacije od vrha prema dolje je uskraćivanje informacija djelatniku. Zaposlenici se često se žale kako nemaju pojma što se događa i da njima nitko nikad ništa ne govori. Ovdje je karakteristično da je vertikalna komunikacija od vrha prema dolje loša, te da zaposlenici osjećaju potrebu za informacijama koje su vezane uz njihov posao koji obavljaju. Nedostatak takvih informacija uzrokuje zaposlenicima nepotreban stres, te postoji opasnost od iskrivljavanja poruke. Čim poruka prijeđe više hijerarhijskih razina od svog izvora do cilja, vjerojatnost je veća da će stići iskrivljena. Dovoljno je da svaki od prenositelja poruke sasvim malo iskrivi njen sadržaj pa da poruka koja dođe na cilj bude sasvim drukčija od one koja je poslana.<sup>78</sup>

### **3.2.1.2. Vertikalna komunikacija od dolje prema vrhu**

Vertikalna komunikacija od dolje prema vrhu ili ulazna komunikacija, odnosi se na komunikaciju koja započinje na nižim hijerarhijskim razinama i prenosi se na

---

<sup>76</sup> Fox, R.: **Op. cit.**, str. 42.

<sup>77</sup> Ibidem

<sup>78</sup> Miljković, D. i Rijavec, M.: **Organizacijska psihologija**, IEP - D2, Zagreb, 2008., str. 101.

više. Njezin cilj je informirati pojedince na višim razinama o onome što se događa na nižim.

Vertikalnom komunikacijom od dolje prema vrhu putuju odgovori na komunikaciju iz vrha organizacije, prijedlozi za poboljšanja, pritužbe, problemi i mišljenja djelatnika.<sup>79</sup> S ovakvim načinom komunikacije daje se menadžmentu na uvid u rad, stavove i probleme podređenih, a djelatnicima osjećaj sudjelovanja, što pozitivno utječe na radni moral. Također se može i provjeriti efikasnost komunikacije od dolje prema vrhu kao i ukupnu efikasnost funkcioniranja organizacije ispod njihove razine.

Informacije koje bi se trebale prenositi su uzlazne informacije o izvršavanju radnih zadataka. Informacije o vlastitom učinku mogu za pojedinca biti prilično opasne, jer ako nadređeni procijeni da nije dobro odrađen posao, može vas kritizirati, kazniti ili možda čak i otpustiti. Ukoliko nadređeni procijeni da su rezultati rada zadovoljavajući, može povećati svoja očekivanja i tražiti da se još bolje obavljaju radni zadaci.<sup>80</sup>

Nekvalitetna vertikalna komunikacija od dolje prema vrhu može biti vrlo opasna za organizaciju. Rukovoditelj ne može donositi efikasne odluke ako dobro ne poznaje stanje na terenu, kako su obavljani radni zadaci, da li su zaposlenici zadovoljni, te dali su djelatnici na određenim mjestima. Na vrijeme treba uočiti loše stvari, jer ukoliko je vertikalna komunikacija od dolje prema vrhu nekvalitetna, rukovoditelj sazna prekasno.<sup>81</sup>

Praksa pokazuje da je komunikacija u smjeru od nadređenog prema podređenom redovitija i efikasnija u organizaciju od komunikacije u smjeru podređeni prema nadređenom. Najčešće se odvija putem sastanaka, kutija za sugestije, procedurama utvrđenim za prigovore, te kroz tzv. dane otvorenih vrata kada svaki zaposlenik može doći do osobe koja je visoko pozicionirana u hijerarhiji. Smatra se da se ovakvim poticanjem različitih oblika uzlazne komunikacije, jesu jedan od bitnih ključeva uspjeha japanskog biznisa koji stavljaju velik naglasak na izravnu komunikaciju top menadžmenta i zaposlenika.

---

<sup>79</sup> Fox, R.: **Op. cit.**, str. 43. – 44.

<sup>80</sup> Miljković, D. i Rijavec, M.: **Op. cit.**, str. 102.

<sup>81</sup> Ibidem

Oni djelatnike pri zaposlenju upućuju kako mogu doći do glavnog rukovoditelja, potiču ih da dolaze s idejama, te prihvaćene ideje nagrađuju.<sup>82</sup>

### 3.2.1.3. Horizontalna komunikacija

Komunikacija na istoj organizacijskoj razini između zaposlenika ili odjela naziva se horizontalnom komunikacijom. Omogućava koordinaciju i integraciju rada unutar i između organizacijskih jedinica, te je potpora i informiranje drugih o vlastitome radu i nastojanjima. Sustav horizontalnog komuniciranja važan je za fleksibilno i adaptabilno odgovaranje na promjene i inovacije.<sup>83</sup> Mehanizmi nisu propisani, prepušteni su inicijativi svakog pojedinog rukovoditelja. Odvija se najčešće kroz sastanke većeg ili manjeg broja osoba, neposredne razgovore, internog dopisivanja i izvješća. "Funkcija horizontalne komunikacije je ubrzanje protoka informacija, poboljšano razumijevanje, koordinacija i rješavanje mogućih problema među različitim odjelima organizacije".<sup>84</sup>

### 3.2.1.4. Dijagonalna komunikacija

Dijagonalna (bočna) komunikacija se odvija među zaposlenicima različitih organizacijskih razina i područja rada. Dijagonalnom komunikacijom pojedinac komunicira s osobom iz nekog drugog odjela i s druge organizacijske razine. Suvremene organizacije smanjuje broj zaposlenika, te sve češće organizira posao putem samoupravljujućih radnih timova. Od zaposlenika se sve više traži da se komunicira s osobama iz drugih odjela i s drugih organizacijskih razina kako bi rješavali probleme i koordinirali posao. Međutim one su poželjne kada je potrebno brzo i efikasno prenijeti informacije između različitih odjela i hijerarhijskih razina. U novije vrijeme suvremene organizacije njihovoj većoj pojavi pridonijela je elektronička pošta.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Miljković, D. i Rijavec, M.: **Op. cit.**, str. 102.

<sup>83</sup> Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N.: **Op. cit.**, str. 581.

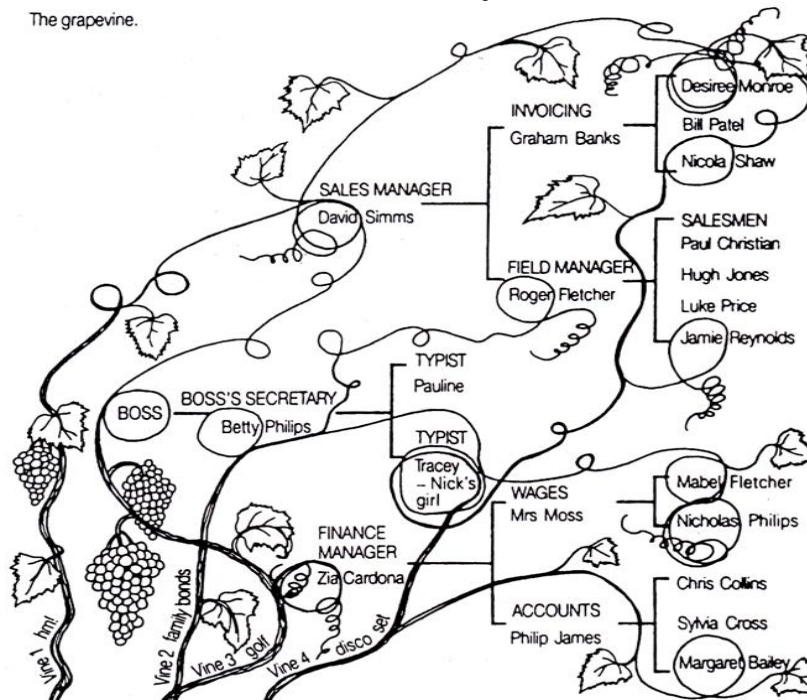
<sup>84</sup> Tanta, I.: **Op. cit.**, str. 3. – 4.

<sup>85</sup> Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N.: **Op. cit.**, str. 581.

### 3.2.2. Neformalna komunikacija

Neformalna komunikacija u angloameričkoj poslovnoj kulturi poznata pod nazivom vinova loza (engl. grapevine) vrlo je složena komunikacijska mreža. Temelji se na osobnim dodirima i koja za razliku od sustavne formalne organizacije ne slijedi nikakvu određenu liniju koja je unaprijed definirana. Slika broj 5 prikazuje mrežu neformalne komunikacije tzv. vinovu lozu.

Slika 5: Vinova loza - mreža neformalne komunikacije



Izvor: Fox, R.: **Poslovna komunikacija**, Hrvatska sveučilišna naklada - Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006., str. 46.

Neformalna komunikacija realizira se kroz bezbroj pojedinih činova osobnih komunikacija u radnom okruženju, ona je u stalnom stanju promjene. Sudionici u procesu neformalne komunikacije pripadaju različitim grupama, te se veze između njih stalno mijenjaju. Ovakav tip komunikacije često sadrži ili traži informaciju koju menadžment nije slučajno ili namjerno objavio. Menadžer može kontrolirati samo djelomično kanale neformalne komunikacije, pa se preporučuje pravovremeno odašiljanje informacija formalnim kanalima u svim smjerovima: otvorena mreža formalne komunikacije je najbolje sredstvo za kontrolu neformalne komunikacije.<sup>86</sup>

Prednost kod neformalne komunikacije je u njezinoj učestalosti i njezinom intenzitetu. Kako inovativnost i kreativnost kod pojedinca predstavlja kvalitetu

<sup>86</sup> Fox, R.: **Op. cit.**, str. 47.

ključne sposobnosti za budućnost poslovanja, tada organizacije ohrabruju neformalno iznošenje i razmjenu ideja mijenjanjem radne okoline: na hodniku u školama postavljaju se školske ploče, u restoranu se stolovi za četiri osobe zamjenjuje dugačkim stolovima, liftovi se zamjenjuju pomičnim stepenicama, te se na taj način povećava mogućnost neposrednog dodira ljudi koji se ne poznaju.<sup>87</sup>

### 3.2.3. Metode formalnog i neformalnog komuniciranja

U ovom podpoglavlju nabrojane su metode formalnog i neformalnog komuniciranja.

Metode formalnog komuniciranja su:<sup>88</sup>

- pisane obavijesti i upute (oglasne ploče, interni dopisi i pisma zaposlenicima),
- veliki skupovi zaposlenika - jednosmjerno komuniciranje, silazno povremeno,
- mali skupovi (do dvadeset zaposlenika) dvosmjerni, silazni, ponekad i uzlazni povremeni,
- sastanci raznih odjela - dvosmjerni, vodoravni, slijede ih zapisnici s točkama,
- razgovori u kojima se daju upute za obavljanje zadataka - jednosmjerni i dvosmjerni,
- sastanci menadžmenta i predstavnika zaposlenika: dvosmjerni, silazni, uzlazni, vodoravni, dijagonalni i
- sastanci menadžmenta - razjašnjavanje odluka, praćenje, procedure, držanje stvari pod kontrolom (kako se napreduje, ima li problema prilikom obavljanje poslova, kako se mogu riješiti problemi).

Metode neformalnog komuniciranja su:<sup>89</sup>

- uobičajeni, neobavezni razgovori zaposlenika na svim razinama u organizaciji,
- privatna mreža telefonskih i osobnih kontakata u drugim dijelovima organizacije, omogućava često da se pojedini poslovi obave brže nego

---

<sup>87</sup> Fox, R.: **Op. cit.**, str. 48.

<sup>88</sup> Miljković, D. i Rijavec, M.: **Op. cit.**, str. 103.

<sup>89</sup> Ibidem, str. 104.

korištenjem formalnih kanala, a temelji se na uzajamnim poznanstvima i u većini je djelotvorno za organizaciju.

- tajni pisani materijali što kruže organizacijom - vicevi, karikature i sl.,
- tajni znakovi tipa pazi šef dolazi, šef te gleda i sl. i
- glasine se šire na neki od prethodno opisanih načina; rijetko su posve lažne, te se uglavnom bave onim senzacionalističkim aspektima situacije.

### 3.3. Utjecaj interne komunikacije na poslovanje

Često se postavlja pitanje kako interna komunikacija utječe na zadovoljstvo zaposlenika svojim radom (u smislu konkretnih uloga i radnog iskustva u cjelini) i njihov rada u organizaciji (u smislu kvalitete obavljenog posla). Za definiciju zadovoljstva s poslom moglo bi se reći da je zadovoljstvo pozitivno emocionalno stanje, rezultat procjene vlastitog iskustva. Ova definicija stoga se odnosi na rad pojedinca u cjelini, a ne nužno da su sva iskustva stečenog u samo jednoj organizaciji. Dakle, to može biti još jedna razina zadovoljstva poslom, odnosno zadovoljstvo organizacije koje je još važnije, dakle to je vrsta klime u organizaciji. Bila ona kvalitetna ili nekvalitetna bitno je da utječe na organizacijsku učinkovitost.

Da bi se u organizaciji stvorili idealni uvjeti za rad i preduvjet za normalnu i uspješnu komunikaciju mora se zadovoljiti nekoliko čimbenika. Najprije se mora steći povjerenje između zaposlenika i poslodavaca, informacije se moraju slobodno odvijati vertikalno od dolje prema gore, te horizontalno unutar organizacije. Svi zaposlenici trebaju sudjelovati u svim važnim procesima kao pojedinci, te mora biti jasno definiran i zadovoljen njihov status. Kvalitetnijom komunikacijom unutar samih djelatnika i poslodavca motivirat će se djelatnici, na način da učinkovitije postižu svoje poslovne ciljeve, jer će poslodavac razumjeti njihovu važnost, što je dobrobit za organizaciju. Produktivnija komunikacija na hijerarhijskoj razini poticati će broj kvalitetnijih ideja i neutralizirati će strah od ismijavanja i moguće konflikte. Također, zaposlenici će biti zadovoljni ukoliko je definiran njihov osobni status i ako sudjeluju u svim procesima organizacije.<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup> Skoko, B.: **Op. cit.**, str. 262. – 263.

Čimbenici interne komunikacije koji utječu na organizacijsku učinkovitost i zadovoljstvo s obavljenim poslom u organizaciji su:<sup>91</sup>

- komunikacijska klima koja je povezana s kulturom koja je zajednička percepcija zaposlenih u organizaciji,
- komunikacija između nadređenih i podređenih ili kolega, te na koji način komunicirati s podređenima i nadređenima i
- dimenzije zadovoljstva komunikacijama koje su:
  - komunikacijska klima,
  - komunikacija s kolegama,
  - organizacijska integracija i zadovoljstvo s informacijama o tome kako se rad zaposlenika poklapa s ciljevima organizacije,
  - kvaliteta unutarnje komunikacije medija,
  - horizontalna komunikacija,
  - organizacijske perspektive ili zadovoljstvo s informacijama o organizaciji kao cjelini i njegov odnos s okolinom i
  - šefovi povratne informacije o kvaliteti rada zaposlenika i njegovu ulogu u organizaciji.

Radi uspješnijeg utjecaja interne komunikacije na poslovanje provodi se interno komuniciranje radi ostvarenja poslovnih ciljeva. U tome je izuzetno važan način komuniciranja. Organizacije u kojima je komunikacija slobodna i nesputana, omogućuju zaposlenicima da slobodno izraze svoje ideje i ukažu na pogreške, te na taj način povećavaju inovativnost i produktivnost. Interno komuniciranje u takvim organizacijama postaje generator poslovnih aktivnosti i inicijativa. Zaposlenici su u takvom okruženju bolje motivirani za provođenje poslovnih odluka i ostvarivanje poslovnih ciljeva.<sup>92</sup>

### 3.4. Poboljšanja interne komunikacije

Smetnje su uglavnom glavni problem interne komunikacije, ali svatko može doprinijeti njihovom eliminiranju i smanjivanju na najmanju moguću razinu. Uz

---

<sup>91</sup> Golubič, J.: **Interno komuniciranje v podjetju Telekom Slovenije d.d.**, Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, 2010., str. 30.

<sup>92</sup> Pejić Bach, M. i Murgić, J: **Poslovne komunikacije 2**, Alca script, Zagreb, 2013., str. 23.

malo zdravog razuma i ljubaznosti može se puno uraditi. Pri poboljšavanju komunikacijskih vještina treba se usmjeriti na dvije stvari:

- da se poboljša poruka koja se šalje i
- da se poboljša vlastito razumijevanje poruke koju se prima.

Za uspješnu komunikaciju najvažniji je prvi dojam, za koji imamo samo osam sekundi, te je zato dovoljno "dva treptaja okaja". S dobrim prvim dojmom odškrinuli smo vrata nečijeg povjerenja, te je daleko lakše nastaviti s komuniciranjem nego da se nismo drugoj strani svidjeli "na prvi pogled".<sup>93</sup>

Tudor i Srića navode bitne pretpostavke za uspješno zajedničko komuniciranje nizom malih poteza koji će se usmjeriti na:<sup>94</sup>

- usredotočivanje razgovora na problem, pridržavanje teme, svjesno zajedničko slaganje argumenata iz kojih će proizaći najbolji zaključak, te izbjegavanje nadmetanja,
- uporabu kratkih govorničkih oblika, onih što potiču i podupiru jednakomjernu aktivnost svih sudionika: kratkih izlaganja, kružnih razmjena mišljenja, dijaloga, replika, pojašnjavanja, ponavljanja bitnog radi razumijevanja, postavljanja potpitanja,
- stvaranje ozračja ravnopravnosti svih zaposlenika, jednako osjećanje prava na komunikacijsku slobodu koja podrazumijeva slobodan odabir nastupa u razgovoru, sukladno potrebama i osjećajima, slično ili različito mišljenje,
- njegovanje povratnih informacija koje stalno i učinkovito spajaju govornika i slušatelja i
- izbjegavanje stvaranja dodatnih prepreka učinkovitim komuniciranjem koje otežava ionako tešku zadaću odašiljanja i primanja poruka.

Sikavica Pere, Bahtijarević – Šiber Fikreta i Pološki Vokić Nina definiraju da je mnogo prepreka u internom komuniciranju, na razini pojedinca (individualnih) i na razini organizacije.<sup>95</sup> U nastavku slijede poboljšanja komunikacije u internom komuniciranju na individualnoj i organizacijskoj razini.

---

<sup>93</sup> Petar, S. i Vrhovski, I.: **Ljudska strana upravljanja ljudima**, Mozaik knjiga, Zagreb, 2004., str. 115.

<sup>94</sup> Tudor, G. i Srića, V.: **Menedžer i pobjednički tim – Čarolija timskog rada**, MEP Consult, Zagreb, 2006., str. 128.

<sup>95</sup> Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N.: **Op. cit.**, str. 585.



Na individualnoj razini, vještine koje poboljšavaju efektivnost komunikacija prikazane su u tablici broj 3.<sup>96</sup>

**Tablica 3: Poboljšavanje efektivnosti komunikacija na individualnoj razini**

Vještina slušanja	Aktivno slušanje među ostalim uključuje pokazivanje interesa, suosjećanje, postavljanje pitanja, parafraziranje onoga što je govornik rekao te davanje povratne informacije.
Svjesnost da riječi imaju različito značenje za različite ljude odnosno pojednostavljivanje jezika poruke	Riječi i struktura poruke moraju biti jasni i razumljivi primatelju. Ne preporučuje se uporaba organizacijskog ili jezičnog žargona u komunikaciji s pojedincima koji ga ne poznaju.
Poticanje dvosmjerne komunikacije odnosno korištenje povratne informacije	Dvosmjerna komunikacija omogućuje postavljanje pitanja, te razjašnjavanje i provjeru je li primatelj razumio poruku koja je odaslana. Nesporazume i nejasnoće koje mogu nastati u komunikaciji menadžeri mogu riješiti tako da od primatelja traže da ukratko prepričaju ono što su čuli, da im odgovore na neka pitanja ili da prate neverbalne znakove, odnosno dijela koja pokazuju da je primatelj razumio dobivene informacije.
Usporedno slanje poruka putem viših kanala komuniciranja	Usporedno slanje poruka putem više kanala, verbalno i neverbalno ili korištenjem tradicionalnih i suvremenih elektroničkih komunikacija povećava vjerojatnost da će one biti primljene i shvaćene.
Uzimanje u obzir pošiljatelja/primatelja gledanja na stvari	Pošiljatelji moraju pri odašiljanu poruke uzimati u obzir karakteristike primatelja (obrazovnu razinu, emocionalno stanje i slično), dok primatelji trebaju nastojati shvatiti utjecaj pošiljateljevih motiva, karakteristika i stanja na poruke koje odašilje.

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N.: **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008. str. 587.

Na organizacijskoj razini postoje aktivnosti koje pridonose kvaliteti komuniciranja, te mogu poticati ili propisivati organizacije u komunikaciji. Aktivnosti su prikazane u tablici broj 4.<sup>97</sup>

<sup>96</sup> Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N.: **Op. cit.**, str. 587.

<sup>97</sup> Ibidem

**Tablica 4: Aktivnosti koje pridonose kvaliteti komuniciranja na organizacijskoj razini**

Poticanje otvorenog komuniciranja i provjeravanja pri komuniciranju	Otvorene komunikacije i dijalog potiču ljude da iskreno komuniciraju jedni s drugima, a podređene da slobodnije prenose i pozitivne i negativne informacije.
Stalno praćenje zaprimanja i razumijevanja odaslanih informacija, odnosno traženje povratnih informacija tj. poticanje povratne veze	Kontrola pošiljatelja jesu li primatelji primili informaciju, razumiju, te imaju li pitanja.
Reguliranje toka, odnosno količine poslanih/primljenih informacija	Pošiljatelji trebaju paziti da primatelje ne zatrpavaju informacijama. Menadžeri mogu tražiti od svojih suradnika da im prosljeđuju samo važne telefonske pozive, elektroničke poruke i posjetitelje, da umjesto njih odgovaraju na rutinske pozive i poruke te da samostalno odlučuju na koje pozive i poruke uopće nije potrebno odgovoriti. Također je poželjno da su informacije koje se odašilju unutar organizacija pretežito vezane uz posao, dakle ključne za uspješno obavljanje posla.
Razvoj raznolikih formalnih kanala komuniciranja	Organizacije bi trebale razvijati i poticati menadžere da se koriste raznolikim vrstama formalnih kanala komuniciranja kao što su bilteni, odnosno organizacijska glasila, oglasne ploče, kutije za sugestije, istraživanja organizacijskog ponašanja itd.
Poznavanje prigodnosti pojedinih kanala komuniciranja	Kako se kanali komuniciranja razlikuju, potrebno je odabrati onaj mediji koji najbolje odgovara željenome učinku, tj. poruci koja se želi prenijeti.

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N.: **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008. str. 587. – 588.

Kako bi se poboljšala komunikacija u organizaciji potrebno je stalno biti usmjeren ka stvaranju povoljnije organizacijske klime i povećanju motivacije zaposlenih. Kvalitetnom internom komunikacijom grade se kvalitetni odnosi u organizaciji i oni dovode do pozitivne atmosfere u kojoj se odvijaju radni procesi, te se tako direktno odražavaju na kvalitetu rada i komunikaciju među zaposlenicima. Na takav se način povećava zadovoljstvo zaposlenika i kvaliteta međuljudskih odnosa unutar organizacije.

## 4. SMETNJE U KOMUNIKACIJI I PRODUKTIVNOSTI

Neke od smetnji u komunikaciji nastaju pretežno ili isključivo na razini pojedinaca, a do nekih uglavnom dolazi zbog organizacijske strukture.

Prepreke i prekidi u komunikaciji nastaju onda kada poruke koje su poslone ne stignu onima kojima su upućene ili stignu značajno izmijenjene. Kada se govori o preprekama u komunikaciji, najčešće se govori o:<sup>98</sup>

- prekidu koji se javlja u komunikaciji poruka, tj. kada poruke nikada ne stignu na odredište ili stignu u dijelovima,
- poruci koja je izmijenjena od osobe koja je šalje (pošiljatelja) ili od osobe koja prenosi poruku,
- poruci koja je izmijenjena od osobe koja prima poruku (primatelja) i
- poruci u kojoj dolazi do prekida u povratnoj vezi.

### 4.1. Negativna interna komunikacija

Peter Drucker navodi da je lošoj internoj komunikaciji pripisao čak 60% svih menadžerskih problema. S Druckerovim postotkom se slažu i procjene komunikologa, koje govore da u organizacijama više od 50% poruka i nikada ne stignu upućenima, ili pak ako stignu, budu bitno izmijenjene. Mnogobrojni razlozi pripadaju tome. Jedan od primjera je mogući zastoj u komunikaciji koji se događa zbog neodgovornosti, nemarnog artikuliranja poruke, različitog shvaćanja ili "iščitavanja" poruke, te se tu dešava nenamjerna izmjena poruke od strane pošiljatelja. Također može biti i izmjena poruke od strane primatelja zbog selektivnog slušanja, subjektivno "obojenih" vrijednosnih procjena poruke, zbog emocionalnog naboja ili osobine ličnosti, prebrzog zaključivanja i sličnog. Da bi menadžeri učinkovito obavljali svoje obveze više od drugih zaposlenika, oni ovise o učinkovitoj internoj komunikaciji. Učinkovita interna komunikacija bitno utječe na najvažnije funkcije menadžmenta planiranje, organiziranje, koordinaciju, motivaciju i kontrolu.<sup>99</sup>

Stoga se i javlja jedno pitanje: zašto se negativno interno komunicira? Razlog tome je da se na više načina i razina može odvijati negativna komunikacija

---

<sup>98</sup> Miljković, D. i Rijavec, M.: **Op. cit.**, str. 108.

<sup>99</sup> Novak – Ištók, M.: **Nekvalitetna komunikacija u organizaciji**, Poslovni savjetnik, rujan 2006., str.38. <http://www.poslovni-savjetnik.com/management/nekvalitetna-komunikacija-u-organizaciji>, (25.10.2015)

npr. horizontalna i vertikalna, interna i eksterna, verbalna i neverbalna. Istraživanja internog komuniciranja daju rezultate da većina djelatnika neučinkovito komunicira i loše sluša, odnosno da nema dovoljno razvijenu svijest o komunikacijskim potrebama organizacije. Također rezultati prikazuju da se premalo sudionika interne komunikacije stvarno trudi proslijediti poruku na najučinkovitiji način, te da premalo ispitanika koristi sve ili barem najučinkovitije raspoložive medije. Sve je više i previše ometanja u organizacijama koja ograničavaju komunikaciju. Tome možda ipak najviše pridonosi teškoća što zaposlenici imaju potpuno krive predodžbe o sebi kao komunikatorima i samim time pridaju premalo pažnje kvalitetnom komuniciranju.<sup>100</sup>

Profesor dr. sc. Saša Petar spominje komunikaciju s osobama koje nas ne podnose. Ista se može poboljšati ukoliko se shvati što to druga strana ne podnosi, temu i sadržaj ili vaš glas i pokrete. Kada se shvati da je nastupila negativna komunikacija, treba ju nastaviti smirenim glasom kako bi imalo dovoljno vremena da se pronađe najbolje rješenje.<sup>101</sup>

## 4.2. Konflikti i svađa

Sastavni dio interne komuniciranja mogu biti konflikti i svađe kao dio nesporazuma pri komunikaciji. To znači da su mogućnosti za nastajanje nesporazuma veliki, te da ih je nemoguće definirati. Međutim mora se pokušati prepoznati nesporazum kako bi se moglo "boriti" sa njim, te ga prevladati. Prema mnogim stručnjacima nesporazumi predstavljaju situaciju u kojoj postoje suprotna zbivanja i tendencije, ponašanja i osjećaji. Također konflikti i svađe mogu biti i vještine koji se moraju usvojiti, te ih kvalitetno koristiti, jer nema života bez svađe i konflikta.

Prema Brajši<sup>102</sup> svađa nije ništa drugo nego produženi postupak s konfliktom, koja prati konflikt i neizbježni pratioc čovjeka. Također Brajša navodi da je svađa samo jači i oštrij konflikt, kojega mogu ali i ne moraju pratiti izrazito negativni osjećaji. Za uspješnu komunikaciju potrebno je znati dobro razgovarati, ali i dobro se svađati. Nadalje slika broj 6 prikazuje posljedice konfliktnih situacija preraslih u svađu.

---

<sup>100</sup> Novak – Ištok, M.: **Op. cit.**, str. 39.

<sup>101</sup> Petar, S.: **Kako se uspješno prodati**, Mozaik knjiga, Zagreb, 2008., str. 115.

<sup>102</sup> Brajša, P.: **Op. cit.**, str. 40.

**Slika 6: Posljedice konfliktnih situacija koje su prerasle u svađu**



Izvor: Petar, S.: **Predavanja iz kolegija Tehnika pregovaranja i retorika**, "Politehnika Pula-Visoka tehničko-poslovna škola", Pula, akademska godina 2014./2015.

Najveća podrška koja se može pružiti u predviđanju događaja u cilju smanjivanja i rješavanja konflikata i svađa odnosi se na primjenu određenih pravila ponašanja samih sudionika u procesu komunikacije. Kako su uzroci konflikata i svađa u komuniciranju mnogobrojni, nemoguće je definirati i ponašanje sudionika komunikacije prilikom rješavanja spornih situacija. Ipak, potrebno je nabrojiti neke aspekte ponašanja koji će znatno pridonijeti u rješavanju nesporazuma. To su:

- međusobno razumijevanje i tolerancija,
- aktivno slušanje, samokontrola ponašanja,
- izbor načina komuniciranja i
- korištenje povratne informacije.<sup>103</sup>

**Međusobno razumijevanje i tolerancija** sudionika u komunikaciji svakako su važan element u smanjivanju konflikata i svađa koje nastaju u komunikaciji. Svaki sudionik tijekom komuniciranja mora prihvatiti činjenicu da nije uvijek ispravno samo njegovo gledište i način ponašanja.

<sup>103</sup> Jakovčević, T: **Nesporazumi u poslovnom komuniciranju**, Informator br. 5747, Zagreb, 2009., str. 5.

**Aktivno slušanje** predstavlja vrlo važno pravilo u komuniciranju koje znatno utječe na smanjivanje konflikata i svađa. Slušanje kao radnja vrlo je teška za realizaciju, stoga se mora napraviti dodatne napore kako bi se uključili u aktivno slušanje.

**Samokontrola ponašanja** sudionika komunikacije pridonosi pojavi stalosti u komunikaciji. To znači da svojom smirenošću djeluje umirujuće i na sugovornika, što svakako pogoduje kvalitetnijoj komunikaciji. Sudionik u komunikaciji, primjenjujući samokontrolu ponašanja, smanjuje mogućnost produbljivanja nesporazuma.

**Izbor načina komuniciranja** prilikom rješavanja konflikata i svađa ima vrlo važnu ulogu, jer taj izbor u rješavanju može imati nesagledive posljedice. Taktika koja će se izabrati ovisi o situaciji, uz napomenu da je taktiku vrlo teško unaprijed definirati. Zaključuje se da je svaka taktika dobra dok se ne primijeni. Stoga se u primjeni taktike treba koristiti osobnim iskustvima, ali i spoznajama starijih sudionika u komuniciranju. Izbor ofenzivne ili defenzivne taktike komuniciranja ovisi o sugovorniku, ali dijelom i o temi o kojoj se razgovara.

**Povratnom informacijom** proces komunikacije završava. Na temelju te informacije zaključuje se kakav je bio prijam poslanih poruka. Ukoliko povratna informacije ne postoji, doći će do nesporazuma, jer se ne zna kako sugovornik reagira. Pritom se nastavlja komunikacija koja može proizvesti negativan učinak. Stoga, tijekom komunikacije treba dolaziti do povratnih informacija, smanjujući tako konflikte i svađe u komunikaciji.

### 4.3. Zastoji u komunikaciji

Smetnje ili zastoji u komunikaciji predstavljaju sve ono što sprječava da poruka bude primljena i shvaćena. "Preko 50% poruka u organizaciji nikada ne stigne onima kojima su upućene, ili stignu značajno izmijenjene."<sup>104</sup>

Smetnje su sinonim za šum, iako je tehnološki šum (npr. smetnje na telefonu) više smetnja nego zastoj. Tehnološki problem uglavnom ne zaustavlja

---

<sup>104</sup> Miljković, D. i Rijavec, M.: **Op. cit.**, str. 108.

komunikaciju iako ju može privremeno blokirati. Zastoji se uglavnom dešavaju zbog ljudskog podrijetla, a najčešće se slabo i kasno uoče, ali su veoma važni. Zastoji se dijele u tri skupine:<sup>105</sup>

- sociokulturne zastoje,
- psihološke zastoje i
- organizacijske zastoje.

#### 4.3.1. Sociokulturni zastoji

Sudjelujući u nekoj kulturi osobe ljudi se svjesno ili nesvjesno pokoravaju društvenim normama. O tome što se, kako, kada i gdje radi su prešutna ili neformalna "pravila", odnosno to su društvene norme. U komunikacijskoj perspektivi društvene norme i kulturna obilježja nisu važna zbog toga što omogućavaju bolju komunikaciju, već i zato što te iste norme i obilježja mogu biti i smetnje u komunikaciji. Ključni sociokulturni elementi koji mogu postati smetnje su sljedeći:<sup>106</sup>

- grupno mišljenje,
- konflikt vrijednosti i uvjerenja,
- stereotipi i etnocentrizam i
- jezik i žargon.

**Grupno mišljenje** je društveni fenomen. Javlja se kada grupno ponašanje dominira i guši proces odlučivanja. Postiže se konsenzusom društvenih normi ili željom skupine da se nadvlada želja za postizanjem odluka, koje su u najboljem interesu skupine. To se dešava kada se zajedničke vrijednosti i konformizam izmaknu kontroli. Isto tako, veliki je problem u poslovnom svijetu gdje ljudi neprestano rade u skupinama.

**Konflikt vrijednosti i uvjerenja** temelji se na kulturi zajedničkih uvjerenja i vrijednosti. Odvijanjem komunikacije preko kulturoloških granica, povećava se mogućnost nesporazuma. Ukorijenjene su kulturne i društvene norme da osobe na temelju njih djeluju, a da uopće toga nisu toga svjesne. Akteri neuspjelih

---

<sup>105</sup> Rouse, M. J. i Rouse, S.: **Op.cit.**, str. 51.

<sup>106</sup> Ibidem, str. 52. – 54.

poslovnih pothvata unutar različitih kultura, skoro uvijek ne shvaćaju zašto je njihov posao propao. Uglavnom je neuspjeh kao posljedica neuspjele komunikacije nepoznavanje temeljnih vrijednosti i normi. Poznavanjem vrijednosti, uvjerenja i norma drugih kultura, moguće je izbjeći komunikacijske probleme koji donose neugodne posljedice.

**Stereotipi i etnocentrizam.** "Biti svjestan uvjerenja i vrijednosti druge kulture nije isto što i imati stereotipe o svim pripadnicima te kulture na temelju vlastitih pretpostavki o njima."<sup>107</sup> **Stereotip** je pokušaj predviđanja čovjekovog ponašanja na osnovi njegove pripadnosti određenoj skupini. Obično se vežu uz površno ponašanje i netočne informacije, a ne uz duboko ukorijenjena uvjerenja i norme, te iste predstavljaju zastoje u komunikaciji, jer se zbog ljudi ne promatraju kao pojedinci i ne slušaju se njihove poruke. Opasni su, jer mogu dovesti do predrasuda, diskriminacije i rasizma, te moraju paziti da ne utječu na međusobnu komunikaciju. **Etnocentrizam** je povezan uz stereotipe. Etnocentrične osobe na svoju kulturu gledaju kao na jedinu valjanu. Svakoga odmjeravaju prema vlastitim standardima kulture za koju vjeruju da je superiorna. Vodi ka predrasudama i diskriminaciji. Kako etnocentrizam utječe na komunikaciju, ona u najbližem obliku postaje pokroviteljska i udvorna, te je treba izbjegavati.

**Jezik** može na nekoliko načina uzrokovati zastoj u komunikaciji. Vidljiv je pri pokušaju komuniciranja između pošiljatelja i primatelja poruke čiji se jezici uvelike razlikuju. Predstavlja zastoj u komunikaciji kada svi sugovornici govore istim jezikom. Različito utječu klasne i statusne razlike na uporabu jezika kojim se često identificiraju ili isključuju čitave skupine ljudi.

**Žargon** ujedno ima istu svrhu kao i jezik. Vlastiti žargon imaju mnoge profesije, npr. medicina ili inženjerstvo. On određuje granicu između stručnjaka i njihovih klijenata, te otkriva tko pripada (insider) i tko ne pripada (outsider). Za uspješnu internu komunikaciju mora se izbjegavati tehnički i znanstveni žargon, kada god je to moguće.

---

<sup>107</sup> Rouse, M. J. i Rouse, S.: **Op. cit.**, str. 54.



### 4.3.2. Psihološki zastoji

Psihološki zastoji se odnose na pojedinca i njegovo mentalno i emotivno stanje, te su sljedeći:<sup>108</sup>

- filtriranje,
- percepcije,
- manjkava memorija,
- loše slušanje i
- emotivno upletanje.

**Filtriranje** se odnosi na osobe, jer one često čuju samo ono što žele čuti i vide samo ono što žele vidjeti. Neki su otvoreniji za nove ideje i informacije i vide više od drugih. Osoba je često nesvjesna svoje selektivne pristranosti. Filtri i predrasude često su rezultat osobnih vrijednosti ili kulturnog podrijetla. Problemi filtriranja mogu se izbjeći pažljivim slušanjem i čitanjem. Stoga je potrebna određena količina selektivnosti, zbog svakodnevne zasutosti mnoštvom različitih informacija. Ograničavaju vlastite kognitivne sposobnosti, te se samo nekolicina uspijeva nositi s tolikim informacijama i podacima.

**Percepcije** predstavljaju stvarnosti kojima se vjeruje, te se osobe ponašaju prema uvjerenjima koja istovremeno imaju utjecaj na ponašanje druge osobe. Često se ne uočava da se filtriraju informacije i da se odbacuju one suprotne s vlastitom percepcijom svijeta. Vlastite percepcije mogu postati zastoji u komunikaciji. Dešava se da se ne želi priznati odnosno, da se ne želi posvetiti onome što je komunikacijom preneseno, jer je oblikovana ideja o tome prije no što se komunikacija dogodila.

**Manjkava memorija** se javlja kada se osobe ne sjete onoga što je preneseno u komunikaciji, te je tada komunikacija nepotpuna ili neuspješna. Važnu ulogu u uspješnoj komunikaciji ima pamćenje. Osobe nikada ne izgube ono što su iskusili djelovanjem, slušanjem, čitanjem, mirisanjem ili dodirivanjem. Osoba ukoliko želi postati uspješan komunikator, najprije treba naučiti i prakticirati vježbe pamćenja. Kao prvo se mora usredotočiti na informaciju koja se želi

---

<sup>108</sup> Rouse, M. J. i Rouse, S.: **Op. cit.**, str. 54. - 60.

zapamtiti i izdvojiti iz količine informacija koje su primljene u svakom trenutku. Također se mora spremirati informacija, te prebaciti iz kratkotrajne u dugotrajnu memoriju, i napokon se mora biti u mogućnosti pristupiti podatku ili informaciji kada su najpotrebnije.

**Loše slušanje** je uzrok lošijeg pamćenja, kao npr. da ne zapamti ime pojedinca zbog toga što nismo obraćali pozornost pri upoznavanju. Pritom se misli i na sanjarenje, čitanje, slušanje drugog razgovora umjesto onoga u kojem se sudjeluje, zirkanje po sobi i općenito situacije u kojima se ne koncentrira na slušanje. Rijetke osobe dulje od nekoliko sekundi slušaju s punom koncentracijom. Vještinama slušanja nikada se nije davalo toliko pozornosti koliko sposobnostima pisanja i govorenja. Nauči li se kvalitetnije slušati, može se kvalitetnije učiti u poslu, a prenošene poruke bit će uspješnije.

**Emotivno upletanje** može predstavljati zastoje u komunikacijskom procesu zbog emocija na primanje i slanje poruka. Komunikacijske sposobnosti mogu biti oslabljene kad je osoba ljuta, žalosna ili uplašena. Kontrolirati se ne mogu emocije drugih osoba, ali barem se može pokušati kontrolirati svoje. Osobe koje su ljute mogu izreći stvari koje zapravo ne misle ili mogu odbiti razgovarati. Uplašenim ili nervoznim osobama, nervoza utječe na prenašanje poruka primatelju. Također pozitivni osjećaji predstavljaju zastoje, jer poruke s previše humora se neće smatrati ozbiljno. Odmjerenim pristupom mogu se mirno i odlučno prenijeti svoje poruke, te one daju najbolje ishode.

#### **4.3.3. Organizacijski zastoji**

Pojedini specifični komunikacijski problemi postoje u organizacijama. Zastoji na razinama organizacije odnose se na organizacijsku strukturu, kulturu, model rada i komunikacijske tokove. Najčešće organizacijski zastoji su: <sup>109</sup>

- preopterećenje informacijama,
- konkurencija poruka,
- iskrivljavanje informacija,
- filtriranje poruka,

---

<sup>109</sup> Rouse, M. J. i Rouse, S.: **Op. cit.**, str. 61. – 64.

- kontradiktorne poruke,
- komunikacijska klima,
- razlike u statusu i
- strukturalni problemi.

**Preopterećenjem informacijama** – često se osobe tuže da su preopterećene u "informacijskom društvu". Sa svih strana su zatrpane s informacijama poput: pisama, pozivima, mailovima, informacijama s interneta, izvještajima, sms porukama, itd. Suvremene tehnologije u komunikaciji još nisu zamijenile prethodne, nego su ih samo nadopunile. Direktan pristup informacijama osobama stvara osjećaj zatrpanosti. Čim se stigne na posao, prije nego što se započnu obavljati radni zadaci, treba se probiti kroz nekolicinu e-mail poruka. Da bi danas komunikatori bili uspješni, moraju se svakako više truditi kako bi drugi čuli njihovu poruku.

**Konkurencijom poruka** dolazi do preopterećenja informacijama koje dovode do natjecanja poruka. Svakodnevne informacije koje dopiru do nas dovode do toga da se moraju birati informacije između onih koje su bitne i onih koje se mogu ignorirati. Na stotine poruka menadžer dnevno ih prima u različitim oblicima. Zbog takve posljedice komunikacijskog i informacijskog napada, poruke bi se trebale natjecati za menadžerovu pozornost. Menadžeri su pod većim stresom zbog mogućeg propusta ili ignoriranja važne poruke.

**Iskrivljavanje informacija** se u većim organizacijama češće dešava, jer informacija mora proći više odjela i osoba prije nego što stigne do cilja. Ponekad može biti izuzetno opasno iskrivljavanje informacija. Također se informacije mogu pogrešno interpretirati ili čak namjerno blokirati. Menadžera mogu ugroziti pojedine informacije, stoga on ih možda neće proslijediti ili će ih pogrešno protumačiti svojim nadređenima ili podređenima. U komunikacijskom kanalu informacije se mogu iskriviti bez obzira putuju prema gore ili prema dolje. Ako informacija poboljša podređenom ugled i položaj, on će je proslijediti nadređenima. Ukoliko informacija ugrožava podređenom položaj, on će je zadržati za sebe. Organizacije kojima informacije znače moć i dominaciju, menadžeri kako

bi se nadmetali mogu pojedine informacije zadržati da bi određeni odjel stekao prednost nad drugim odjelom. S takvim principom se zanemaruje ukupna organizacijska korist. U nižim organizacijskim strukturama ne mogu se eliminirati gotovo sve navedene probleme iskrivljavanja informacija. Prednost nižih organizacijskih struktura je ta što imaju manje birokratske troškove kontroliranja komunikacije u višim strukturama.

**Filtriranjem poruka** ili pregledavanjem poruka menadžeri izaberu komunikacije na koje će obratiti pozornost. Menadžeri još jednom poruku filtriraju pri prosljeđivanju informacija ili reproduciraju je u skraćenom obliku. Ovakav proces se dešava pri mnogim razinama u organizaciji. U skraćenom obliku administrativni pomoćnici znaju razmjenjivati informacije. Osobe puštaju filtrirane poruke na automatskim telefonskim sekretaricama ili e-mailu. Ovakvo filtriranje poruka znači da se komunikacija često može iskriviti ili smanjiti.

**Kontradiktorne poruke** mogu potkopati komunikaciju i vjerodostojnost, stoga menadžeri moraju biti sigurni da su njihove poruke dosljedne. Osobama to ne znači da ne mogu mijenjati svoja mišljenja, pristup ili način rada. Želi li se da nas osobe ozbiljno shvate, poruke se ne bi smjele mijenjati bez neke osnove, nasumično ili prema emotivnim hirovima. Sve promjene nastale u poruci moraju se objasniti. Važan element u komunikaciji je vjerodostojnost, koja se gradi dosljednošću. Vjerodostojnost jača poruke i osnažuje komunikacijske procese u organizaciji.

**Komunikacijska klima** se ostvaruje kvalitetnom komunikacijom. Ovisi o stilu menadžmenta ili organizacijskoj klimi, koja je relativno slobodna i otvorena za komunikaciju. Organizacije trebaju otvoriti vertikalni i horizontalni komunikacijski kanal. Iskrivljavanju poruka vodi previše komunikacijskih kanala, a premalo u blokiranje poruka. Ukoliko nema dovoljno kanala, smanjuje se protok informacija.

**Razlike u statusu** postaju zastoji onda kada menadžeri odluče slušati podređene bez pozornosti. Porukama od nadređenih podređeni često dodaju još veću važnost no što je potrebno. Događa se da poruke postaju vrijednije koje dolaze s vrha, nego to što jesu, a poruke koje dolaze s dna, njih se ne sluša ili se

ne mari za njih. U tvrtkama s politikom "otvorenih vrata" status može biti zastoj, zbog toga što se politika takve vrste nepravedno oslanja na statusne razlike podređenih, te njihovu prirodnu rezerviranost u odnosima sa svojim menadžerima.

**Strukturalni problemi** utječu na važnost organizacijske strukture za komunikaciju i koordinaciju, te ih promatramo u okvirima zemljopisne metafore. Što je veća udaljenost (fizička, društvena ili kulturna) između dvije točke, više ili hijerarhijskih razina kroz koje trebaju informacije proći, biti će im potrebno više vremena da stignu od jedne do druge točke. S time se onemogućava uspješna komunikacija koja doprinosi konkurentskoj prednosti organizacijama s nižom strukturom u odnosu na visoke (hijerarhijske) organizacije. Takav proces strukturiranja organizacije na specijalizirane odjele, stvara koordinacijske probleme zbog konflikta u svojstvu različitih funkcionalnih uloga unutar same organizacije. Konflikt se često javlja između odjela istraživanja i razvoja kojem trebaju financijska sredstva za dugoročna istraživanja, te financijskog odjela koji se bavi povratom investiranoga kapitala. Smirivanjem konflikta jača se autoritet i kontrola s kojom se stvaraju visoke strukture, te se ona veže uz uže ili formalnije komunikacijske kanale. Jačom kontrolom komunikacije povećavaju se troškovi.

#### 4.4. Utjecaj negativne komunikacije na pad poslovnih rezultata

Veliki problem u organizacijama je nedostatak komunikacije u svim smjerovima. Zaposlenici često spominju da je negativna komunikacija uzrok demotiviranosti i sukoba između zaposlenika i organizacije sa svojim odjelima. Uspješni menadžeri se brinu o zaposlenicima tako da svaki zaposlenik zna koji je njegov zadatak i doprinos u ostvarenju poslovnih rezultata, te redovito daje povratnu informaciju o učinku i razvoju svakog zaposlenika.

Ukoliko dođe do pada produktivnosti među zaposlenicima, potrebno je imati razrađenu strategiju kojom će se poticati produktivnost. Jedna od važnih strategija je motiviranost i kreativnost. Različita istraživanja su dokazala da se efikasnom komunikacijom ubrzava radni proces i podiže produktivnost. Potrebno je poticati efikasnu komunikaciju, jer se postiže produktivnost kroz kreativnost zaposlenika. Produktivnost zaposlenicima daje vrijednosti da znaju kako mogu biti dio rješenja određenih problema, odnosno negativne komunikacije.

Nadalje komunikacija je ključna da se izbjegne nesporazum i pad produktivnosti. Oko donošenja nekih važnih odluka nije važno samo razmjenjivati komunikaciju sa zaposlenicima, važno je s njima podijeliti i objašnjenje koje stoji iza neke odluke. Ukoliko se odluka temelji na nizu ograničenja, zaposlenici će menadžere više cijeniti ako ih s njima podijele. Nažalost menadžeri koji ne razumiju važnost komunikacije i informiranja imaju suprotan stav koji se temelji na njihovim osobnim pretpostavkama. Prije svega, žele zadržati kontrolu i na taj način održati dojam o svojoj moći, koja se temelji na formalnom autoritetu, jer smatraju da bi objašnjavanjem razloga svake odluke mogli potkopati svoj autoritet. Često objašnjavanje smatraju gubitkom vremena jer imaju "važnijega posla". Uskraćivanje informacija može imati i sasvim drugu dimenziju koja se tiče izvršenja zadataka. Menadžeri često svojim zaposlenicima ne daju dovoljno informacija da zadatak mogu izvršiti kvalitetno i na traženi način. Neki od njih rijetko objasne zašto je zadatak važno učiniti. Često misle da time jačaju moć, autoritet i kontrolu, međutim učinak je potpuno suprotan. To je siguran način da izgube autoritet i kontrolu, odnosno da oni u očima zaposlenika budu isključivo samo autoritet formalne prirode. Navedeni problemi, koji se javljaju, često su prisutni u svim sferama menadžmenta od najviših do najnižih razina. Često su niži menadžeri pod pritiskom višega menadžmenta uslijed čega zaposlenicima pristupaju nervozno i prijete im. Važno je iznijeti svoja očekivanja. Prijetnja radnim mjestom ili okolnostima vezanim za radno mjesto djeluje vrlo demotivirajuće, čak i ako zaposlenici znaju da prijetnja većinom nije vjerodostojna. Vikanje i podizanje glasa nema opravdanja.<sup>110</sup>

#### 4.5. Negativna interna komunikacija i pad produktivnosti

Uzrok pada produktivnosti u organizaciji u većini slučajeva je negativna interna komunikacija. Ona također utječe na izostanke s posla, smanjuje razinu inovativnosti, povećava broj štrajkova, potiče slabiju kvalitetu proizvoda i usluga, te povisuje troškove poslovanja.<sup>111</sup>

---

<sup>110</sup> Rupčić, N.: **Motivacija zaposlenika: prepoznajte demotivatore**, Poslovni savjetnik br. 9, 2013., str. 44., <http://bib.irb.hr/prikazi-rad?rad=641010>, (09.11.2015.)

<sup>111</sup> Sušanj Šulentić, T.: **Istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika**, [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=182245](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=182245), (15.09.2015.), str. 61.

Naglašava se da je vrijednost internog komuniciranja u organizaciji vrlo važna, a posebno se ističe odnos sa zaposlenicima, koji su ujedno i najvažniji. Ukoliko interno komuniciranje nije na odgovarajućoj razini smanjuje se uspješnost organizacije što dovodi do loših rezultata poslovanja.

Loša informiranost zaposlenika najčešća je posljedica nedostatka komunikacije u organizaciji. Proces informiranja i komunikacije mora biti jedan od najvažnijih oslonaca za poticanje produktivnosti. Suvremeno poslovanje zahtjeva sustav informiranja i komuniciranja koji pomaže svim zaposlenicima da u svom djelokrugu rada razviju kompetentnost, te da budu zadovoljni sudionici u poslovnom procesu. Ukoliko su zaposlenici zanemareni u informiranosti, svaki daljnji napor da se potakne produktivnost osuđen je na propast.

Negativni aspekti neučinkovitog internog komuniciranja koji uzrokuju pad produktivnosti su:<sup>112</sup>

- loša efikasnost u poslovanju,
- nemotivirani zaposlenici (nisu aktivno uključeni u rad organizacije),
- lošiji odnosi među zaposlenicima i
- zaposlenici nemaju potrebu za promjenama.

Istraživanja policijskih organizacija provedena u Sjedinjenim Američkim Državama<sup>113</sup> identificirala su postojanje skupine zaposlenika koje nazivaju "negativcima", jer sve što vide, dotaknu ili osjete smatraju negativnim i moraju se tome suprotstaviti. Oni imaju stav "mi protiv njih" i obično pritiskom negativno utječu na svoje kolege. Zbog nedostatka vizije, a prisutne apatičnosti, utječu na pad morala zaposlenika i na pad produktivnosti. Rezultati istraživanja dokazali su da su "negativci" prisutni dvije razine:

- na nižoj rukovodnoj razini i
- na razini zaposlenika.

---

<sup>112</sup> Borovec, K., Balgač, I. i Karlović, R.: **Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova - Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom**, Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, Zagreb, 2011., str. 10.

<sup>113</sup> Ibidem, str. 19.

U današnje vrijeme veliku pozornost organizacije posvećuju internim komunikacijama radi prevencije mogućih negativnih posljedica i očuvanja zadovoljstva i lojalnosti zaposlenika.<sup>114</sup> Stoga se postavljaju slijedeći komunikacijski ciljevi:<sup>115</sup>

- pravodobnim i dostupnim informacijama svim zaposlenicima omogućiti da informaciju dobiju pravovremeno unutar organizacije, a ne iz vanjskih izvora,
- spriječiti i umanjiti širenje glasina koje se mogu negativno odraziti na poslovanje,
- zadržati povjerenje zaposlenih na svim razinama menadžmenta,
- umanjiti strah od promjena među zaposlenicima i
- zadržati lojalnost zaposlenika zbog sprječavanja odlaske ključnih zaposlenika iz organizacije.

S navedenim komunikacijskim ciljevima organizacija mora uspjeti stvoriti radnu atmosferu, čije je bitno obilježje međusobno povjerenje među zaposlenicima. Stoga je potrebno komunicirati i motivirati zaposlenike da otvorenim razgovorom otklone uzroke i naprave korak naprijed.

---

<sup>114</sup> Sušanj Šulentić, T.: **Op. cit.**, str. 61.

<sup>115</sup> Borovec, K., Balgač, I. i Karlović R.: **Op. cit.**, str. 105.



## 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U cilju istraživanja sastavljen je anketni upitnik, te je provedeno istraživanje u cilju analize utjecaja konflikta na internu komunikaciju, kao temeljnu postavku uspostavljanja kvalitetnog procesa interne komunikacije u organizacijama. Rezultati provedenog istraživanja prikazani su u nastavku rada.

### 5.1. Anketni upitnik

U ovom radu korišten je anketni upitnik sastavljen u svrhu istraživanja utjecaja konflikta na internu komunikaciju. Anketirane su osobe mlađe i srednje životne dobi od 22 do 50 godina, koje su u stalnom radnom odnosu pri državnim tvrtkama najmanje 5 godina.

Anketnim upitnikom mjereno je jedanaest dimenzija utjecaja konflikta na internu komunikaciju. Ispitanicima je ponuđena mogućnost da odabiru jedan ponuđeni odgovor, te da na kraju daju svoje prijedloge u rješavanju konflikta.

Pitanja su glasila:

1. Koliko često ulazite u konflikte;
2. Kako se nosite sa konfliktima, utjecaj na vaše emocije;
3. Da li ste skloni konfliktu zbog određenog posla koji treba obaviti;
4. Koliko često ulazite u konflikt zbog neznanja nadređenih;
5. Da li ste skloni konfliktu zbog neslaganja sa suradnikom/suradnicima;
6. Da li ste skloni konfliktu zbog osobnog interesa;
7. Utječu li nejasno definirani poslovni ciljevi na izazivanje konflikta u organizaciji;
8. Smatrate li da konflikt narušava radnu disciplinu u organizaciji;
9. Kako se u vašoj organizaciji rješavaju konflikti;
10. Utječe li konflikt na vas zbog položaja u organizaciji;
11. Vaši prijedlozi u rješavanju konflikta.

Nakon prikupljenih anketnih upitnika obavljena je analiza dobivenih podataka korištenjem statističke metode. Dobiveni rezultati iz ankete prikazani su tabelarno i grafički. Rezultati ankete predstavljaju informacije zatečenog, te se daju prijedlozi što i kako treba promijeniti i poboljšati u radu. Za potrebe ovog

istraživanja koristio se uzorak od sedamdeset ispitanika, u trajanju od 12. do 20. listopada 2015. godine. U prilogu 1 je obrazac Anketnog upitnika.

## 5.2. Analiza podataka i interpretacija rezultata istraživanja

Analiza dobivenih rezultata prikazana je tabelarno. Vidljivi su odgovori svih sedamdeset anketiranih osoba, te je izračunat postotak. Radi bržeg pregleda rezultata ispod svake tablice prikazani su rezultati i grafikoni.

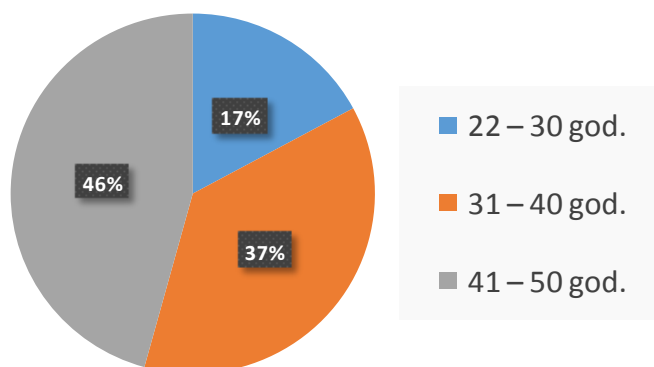
### Pitanje broj 1. Životna dob ispitanika (tablica broj 5).

Tablica 5: Odgovori na pitanje broj 1

Odgovori	22 – 30 god.	31 – 40 god.	41 – 50 god.
Anketirane osobe	12	26	32
Postotak	17%	37%	46%

Izvor: Autor

Grafikon 2: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 5



Izvor: Autor

Iz tablice broj 5 i grafikona broj 2 zaključuje se da je najviše anketiranih osoba u dobi od 41 do 50 godina (32 ispitanika ili 46%), nešto manje u dobi od 31 do 40 godina (26 ispitanika ili 37%), a najmanje u dobi od 22 do 30 godina (12 ispitanika ili 17%).

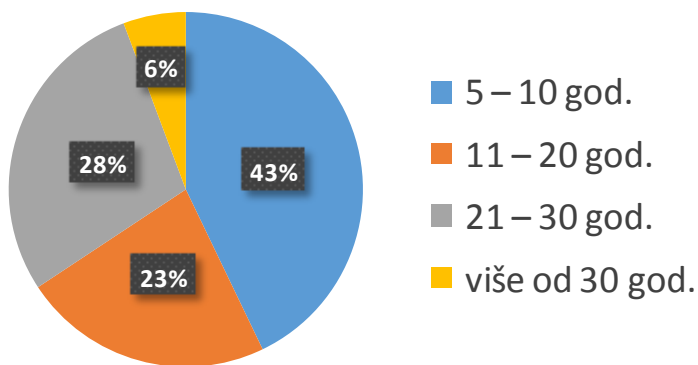
### Pitanje broj 2. Godine radnog staža u tvrtki (tablica broj 6).

Tablica 6: Odgovori na pitanje broj 2

Odgovori	5 – 10 god.	11 – 20 god.	21 – 30 god.	Više od 30 god.
Anketirane osobe	30	16	20	4
Postotak	43%	23%	28%	6%

Izvor: Autor

Grafikon 3: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 6



Izvor: Autor

Iz tablice broj 6 i grafikona broj 3 vidljivo je da je najviše ispitanika s radnim stažem u tvrtki u dobi od 5 do 10 godina, a najmanje ispitanika sa više od 30 godina radnog staža u tvrtki.

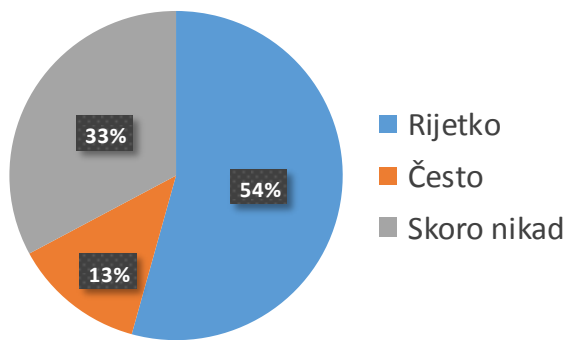
### Pitanje broj 3. Koliko često ulazite u konflikte (tablica broj 7).

Tablica 7: Odgovori na pitanje broj 3

Odgovori	Rijetko	Često	Nikad
Anketirane osobe	38	9	23
Postotak	54%	13%	33%

Izvor: Autor

**Grafikon 4: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 7**



Izvor: Autor

Prema prikazanim odgovorima u tablici broj 7 i grafikonu broj 4 vidljivo je kako većina zaposlenika rijetko ulazi u konflikte, u ovom slučaju to je 54% zaposlenika. Često ulazi u konflikte 13% zaposlenika, a skoro nikad 33% zaposlenika.

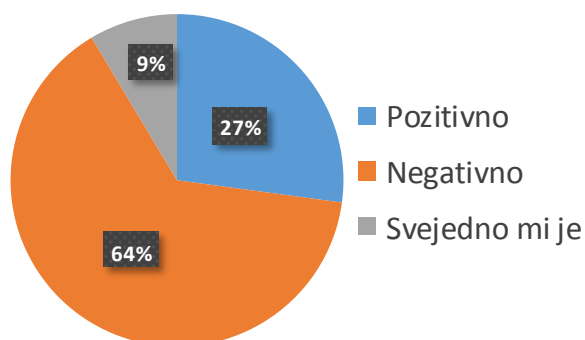
**Pitanje broj 4.** Kako se nosite sa konfliktima, utjecaj na vaše emocije (tablica broj 8).

**Tablica 8: Odgovori na pitanje broj 4**

Odgovori	Pozitivno	Negativno	Svejedno mi je
Anketirane osobe	19	45	6
Postotak	27%	64%	9%

Izvor: Autor

**Grafikon 5: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 8**



Izvor: Autor

Iz tablice broj 8 i grafikona broj 5 može se zaključiti da se većina zaposlenika negativno nosi s konfliktima.

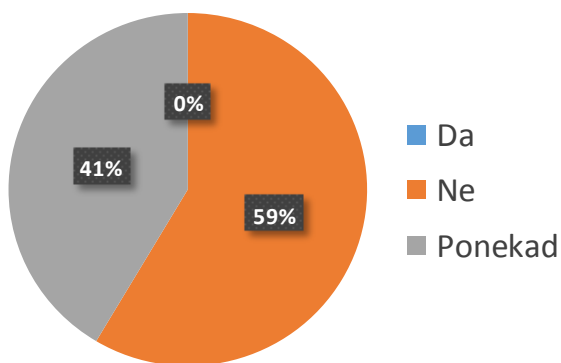
**Pitanje broj 5.** Da li ste skloni konfliktu zbog određenog posla koji treba obaviti (tablica broj 9).

**Tablica 9: Odgovori na pitanje broj 5**

Odgovori	Da	Ne	Ponekad
Anketirane osobe	0	41	29
Postotak	0%	59%	41%

Izvor: Autor

**Grafikon 6: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 9**



Izvor: Autor

Iz tablice broj 9 i grafikona broj 6 može se zaključiti da je većina zaposlenika ponekad sklona konfliktu zbog posla kojeg treba obaviti.

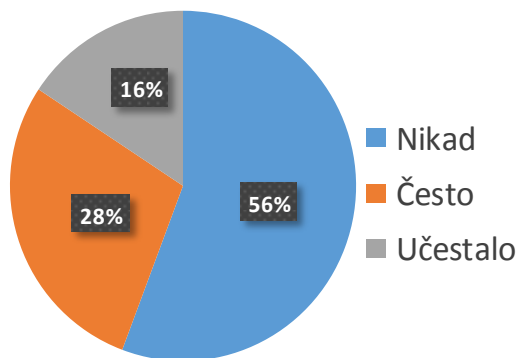
**Pitanje broj 6.** Koliko često ulazite u konflikt zbog neznanja nadređenih (tablica broj 10).

**Tablica 10: Odgovori na pitanje broj 6**

Odgovori	Nikad	Često	Učestalo
Anketirane osobe	39	20	11
Postotak	56%	28%	16%

Izvor: Autor

**Grafikon 7: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 10**



Izvor: Autor

Tablica broj 10 i grafikon broj 7 ukazuju da ispitanici ove ankete u većini slučajeva ne ulaze u konflikte zbog neusavršenosti kolega na poslu ili ostalih neznanja prilikom obavljanja određenog posla.

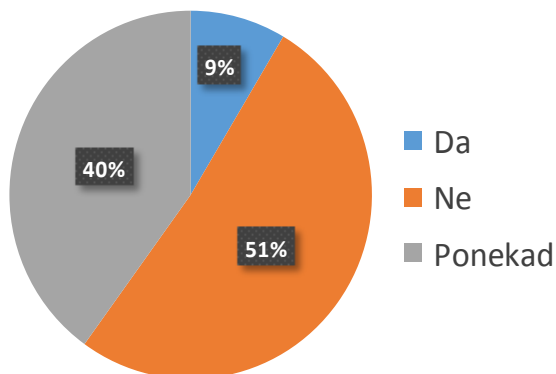
**Pitanje broj 7.** Da li ste skloni konfliktu zbog neslaganja sa suradnikom/suradnicima (tablica broj 11).

**Tablica 11: Odgovori na pitanje broj 7**

Odgovori	Da	Ne	Ponekad
Anketirane osobe	6	36	28
Postotak	9%	51%	40%

Izvor: Autor

**Grafikon 8: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 11**



Izvor: Autor

Iz tablice broj 11 i grafikona broj 8 zaključuje se kako većina ispitanika neće ulaziti u konflikte zbog neslaganja sa suradnikom. Čak 40% ispitanika odgovorilo je odgovorom ponekad što znači da uvijek može postojati mogućnost za konfliktom.

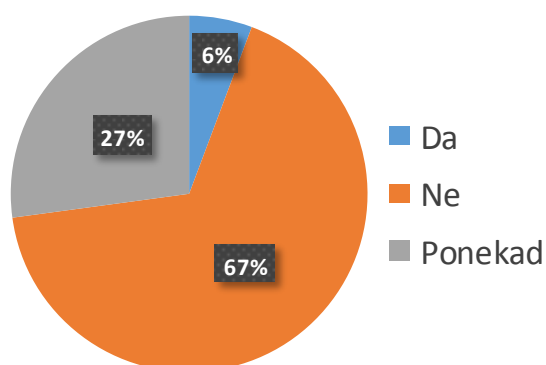
**Pitanje broj 8.** Da li ste skloni konfliktu zbog osobnog interesa (tablica broj 12).

Tablica 12: Odgovori na pitanje broj 8

Odgovori	Da	Ne	Ponekad
Anketirane osobe	4	47	19
Postotak	6%	67%	27%

Izvor: Autor

Grafikon 9: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 12



Izvor: Autor

Iz tablice broj 12 i grafikona broj 9 vidljivo je kako većina zaposlenika 67% nije sklona konfliktu iz osobnog interesa.

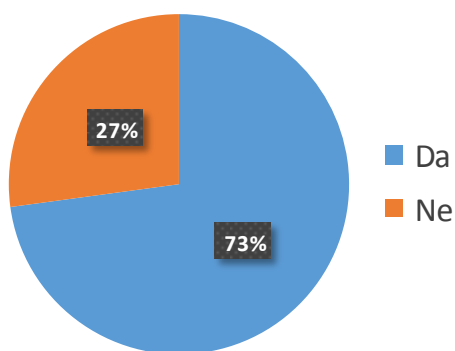
**Pitanje broj 9.** Utječu li nejasno definirani poslovni ciljevi na izazivanje konflikta u organizaciji (tablica broj 13).

Tablica 13: Odgovori na pitanje broj 9

Odgovori	Da	Ne
Anketirane osobe	51	19
Postotak	73%	27%

Izvor: Autor

**Grafikon 10: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 13**



Izvor: Autor

Iz tablice broj 13 i grafikona broj 10 vidljivo je da je 73% ispitanika odgovorilo da nejasno definirani poslovni ciljevi utječu na izazivanje konflikata. Povećanjem nejasnih poslovnih ciljeva, postoji mogućnost i za povećanjem konflikata.

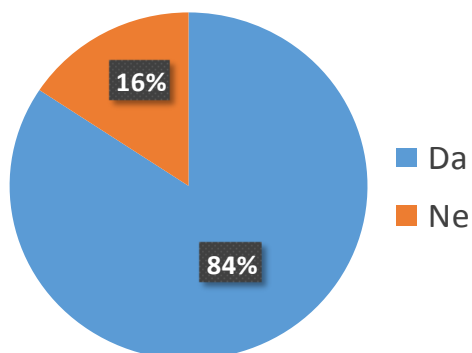
**Pitanje broj 10.** Smatrate li da konflikt narušava radnu disciplinu u organizaciji (tablica broj 14).

**Tablica 14: Odgovori na pitanje broj 10**

Odgovori	Da	Ne
Anketirane osobe	59	11
Postotak	84%	16%

Izvor: Autor

**Grafikon 11: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 14**



Izvor: Autor

Iz tablice broj 14 i grafikona broj 11 može se zaključiti da konflikt narušava radnu disciplinu u organizaciji.



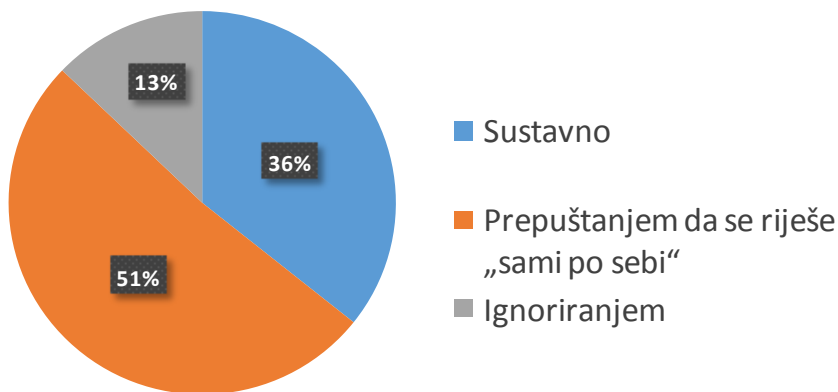
**Pitanje broj 11.** Kako se u vašoj organizaciji rješavaju konflikti (tablica broj 15).

**Tablica 15: Odgovori na pitanje broj 11**

Odgovori	Sustavno	Prepuštanjem da se riješe "sami po sebi"	Ignoriranjem
Anketirane osobe	25	36	9
Postotak	36%	51%	13%

Izvor: Autor

**Grafikon 12: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 15**



Izvor: Autor

U tablici broj 15 i grafikonu broj 12 vidljivo da su ispitanici u većem postotku odgovorili da je u njihovim organizacijama prepušteno da se konflikti rješavaju "sami po sebi"<sup>116</sup>, dok se u 36 % slučajeva rješavaju sustavno.

**Pitanje broj 12.** Utječe li konflikt na vas zbog položaja u organizaciji (tablica broj 16).

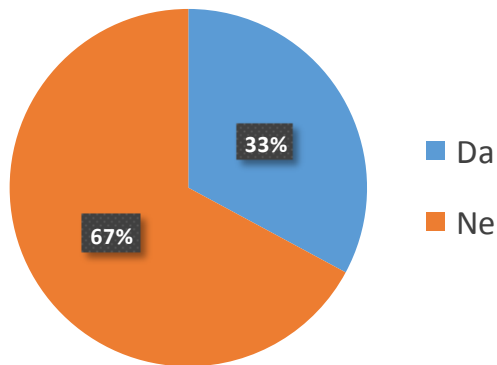
**Tablica 16: Odgovori na pitanje broj 12**

Odgovori	DA	Ne
Anketirane osobe	23	47
Postotak	33%	67%

Izvor: Autor

<sup>116</sup> Termin "sami po sebi" označava da se rješavanje konflikta prepušta faktoru vremena smatrajući da će se sam riješiti. Često je efekt suprotan, konflikt se ne rješava i nego čak uzrokuje druge konflikte.

**Grafikon 13: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 16**



Izvor: Autor

Iz tablice broj 16 i grafikona broj 13 može se zaključiti da konflikt u većini slučajeva ne djeluje na zaposlenike zbog položaja u organizaciji.

### **Pitanje broj 13. Vaši prijedlozi u rješavanju konflikta.**

Od ukupno sedamdeset anketiranih osoba, dvadeset njih ponudilo je svoje prijedloge u rješavanju konflikata. Prijedlozi u rješavanju konflikata razvrstani su u pet skupina: prema komunikaciji, prema razgovoru, prema rješenju, prema edukaciji, te prema ostalim prijedlozima.

Prijedlozi u rješavanju konflikta, razvrstani prema komunikaciji su:

- Komunikacijske vještine, objektivno razmatranje konflikta - konfliktne situacije, reakcija zaustavljanja konflikta prije njegove eskalacije;
- Što više komunikacije, iznošenje svojih problema i stavova, uvažavanje individualnih interesa, iskrenost i otvorenost;
- Komunikacijom je moguće riješiti nastale konflikte;
- Više komunikacije između zaposlenika.

Prijedlozi u rješavanju konflikta, razvrstani prema razgovoru su:

- Rješavanje konflikta razgovorom;
- Samo i jedino argumentiranim razgovorom rješava se problem;
- Razgovorom se sve da riješiti, ali to podrazumijeva da su svi sudionici u istom zrele osobe;
- Razgovor – suočavanje sa problemom;

- Rješavanjem razgovorom, međusobnim poštivanjem i kolegijalnost;
- Razgovorom je moguće pronaći rješenje;
- Nesporazume rješavati razgovorom, te ne dopustiti da konflikt dolazi;
- Razgovorom - neka svaka strana iznese svoje viđenje, te nek se pronađe odgovarajuće rješenje;
- Konflikte treba odmah riješiti i to direktnim razgovorom svih sudionika konflikata.

Prijedlozi u rješavanju konflikata, razvrstani prema rješenju su:

- Rješavanje konflikata konstruktivno u komunikaciji;
- Konstruktivni razgovor, spremnost na win-win opciju, dopustiti obrazloženje stavova, mišljenja, razgovor s uvažavanjem i prihvatiti različita mišljenja;
- Za konstruktivno rješavanje konflikta potreban je kvalitetan razgovor, te pokušaj definiranja razloga konflikata;
- Konflikte se trebaju rješavati sustavno;
- Konstruktivno uz prisustvo ostalih djelatnika - suradnika koji su indirektno uključeni u konflikt;
- Slušanje druge strane, staviti se u položaj druge osobe, pregovaranje, eventualno upoznavanje treće osobe sa situacijom, a od koje se očekuje objektivno, nepristrano mišljenje;
- Argumentirani pristup rješavanju konflikta - ukoliko šef nije dio konflikta treba ostati izvan njega ukoliko je to moguće. U konfliktu sa nadređenim po mogućnosti prezentirati svoje rješenje u odnosu na uobičajeno rješenje (od rukovoditelja).

Prijedlozi u rješavanju konflikata, razvrstani prema edukaciji su:

- Sustavna edukacija nadređenih na svim poljima, poslovnim treniranjem govorničtva, trening menadžmenta, povremeni sastanci sa elementom Team buildinga, povremeni sastanci razglabanje o problemu pojedinog predmeta, motivacija podređenih;
- Rješavanje konflikta Team buildingom na svim razinama;

- Poštivanje radnih dužnosti, poštivanje ustroja, obavljanje zadaća kvalitetno i kvantitativno, stručno usavršavanje, ne zabadanje nosa u tuđi rad, kolegijalnost i poštivanje kolega;
- Bolje komunikacijske vještine, rad na sebi, savjetovanje zaposlenika.

Ostali prijedlozi u rješavanju konflikata, razvrstani su kao:

- Treba naučiti slušati suradnike;
- Konflikte treba rješavati mirno;
- Svatko neka radi svoj posao, te stoga neće biti konflikata;
- Smirenost, tolerancija, dijalog, razumijevanje, prihvaćanje različitosti i strpljivost;
- Definirana organizacija, sustav rada sa točno utvrđenim ciljevima, zadacima i odgovornošću.

Prema navedenim prijedlozima u rješavanju konflikata može se zaključiti da su se ispitanici izjasnili da je najbolje konflikte rješavati razgovorom, što se postiže kvalitetnijim slušanjem i komunikacijom. Stoga su navedeni prijedlozi dobar razlog da se u organizacijama poboljša komunikacija između radnih kolega, podređenih i nadređenih, te će se time postići kvalitetniji rezultati pri radu i neće se dogoditi pad produktivnosti.

Nakon analize rezultata u cijelosti, jako je teško zaključiti išta o specifičnosti problema uzroka i "nošenja" s konfliktima ispitanih, stoga je potrebno rezultate istraživanja segmentirati po kategorijama.

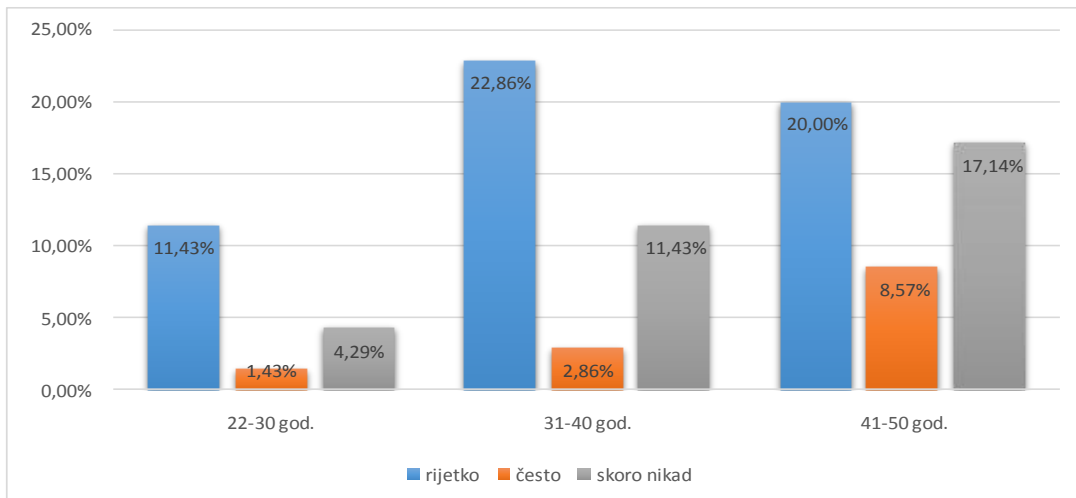
Iz tog razloga sljedeća dva podpoglavlja sadrže rezultate istraživanja segmentirano po životnoj dobi ispitanika i po radnom stažu, kako bi se utvrdila problematika pojedinih grupa i time otkrili trendovi uzroka i rješavanja konflikata.

### **5.2.1. Analiza rezultata prema životnoj dobi ispitanika**

U ovom podpoglavlju grafički su prikazani rezultati ankete razvrstani prema životnoj dobi ispitanika. Anketa je segmentirana u tri dobne skupine: od 22 do 30 godina, od 31 do 40 godina i od 41 do 50 godina starosti.

### Pitanje broj 3. Koliko često ulazite u konflikte (grafikon broj 14).

Grafikon 14: Odgovori na pitanje broj 3

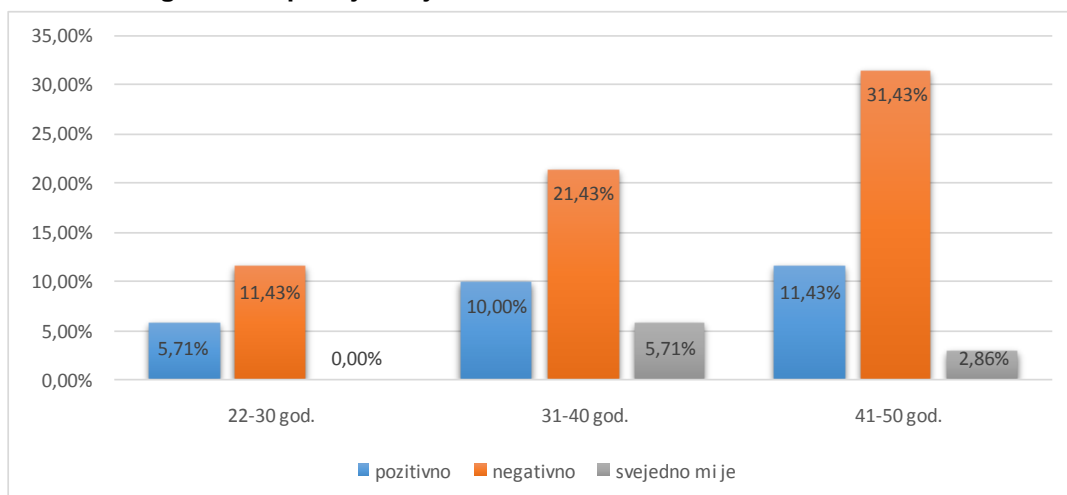


Izvor: Autor

Iz grafikona broj 14 je vidljivo kako populacija od 31 do 40 godina starosti rijetko ulaze u konflikte, dok populacija od 41 do 50 godina u najvećem postotku od 17,14% skoro nikad ne ulaze u konflikte, ali u najvećem postotku ta ista populacija često ulazi. Najmlađa populacija u najvećem postotku rijetko ulaze u konflikte.

### Pitanje broj 4. Kako se nosite sa konfliktima, utjecaj na vaše emocije (grafikon broj 15).

Grafikon 15: Odgovori na pitanje broj 4

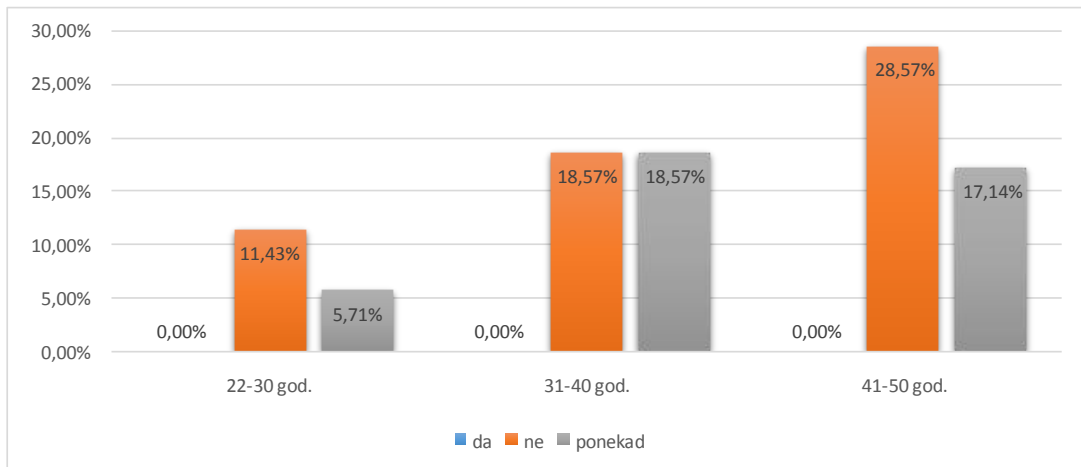


Izvor: Autor

Iz grafikona broj 15 je vidljivo kako na stariju populaciju najviše negativno utječu konflikti na njihove emocije.

**Pitanje broj 5.** Da li ste skloni konfliktu zbog određenog posla koji treba obaviti (grafikon broj 16).

**Grafikon 16: Odgovori na pitanje broj 5**

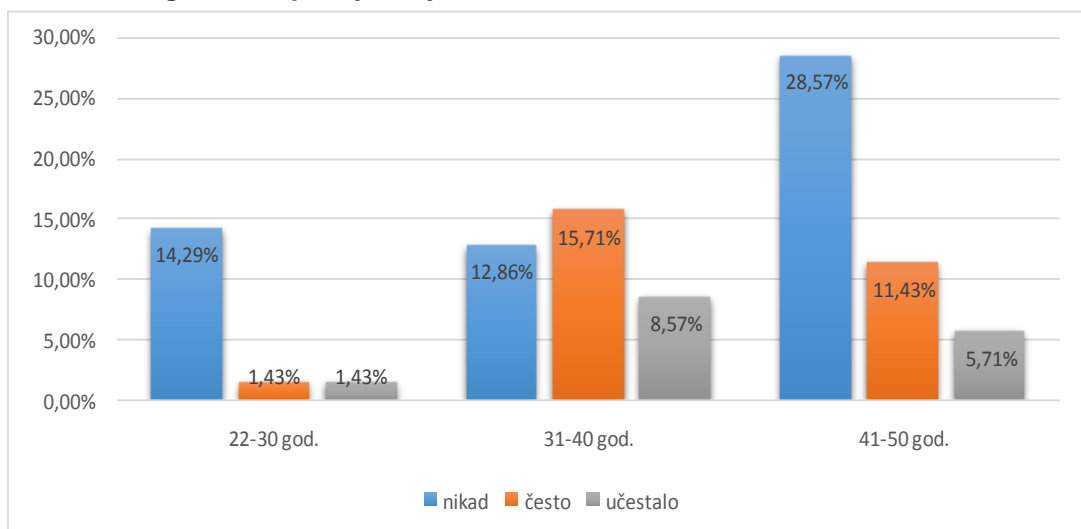


Izvor: Autor

Iz grafikona broj 16 je vidljivo da je srednja populacija ankete ponekada sklona konfliktu zbog određenih poslova, dok je starija populacija najmanje sklona konfliktima zbog određenog posla kojeg treba.

**Pitanje broj 6.** Koliko često ulazite u konflikt zbog neznanja nadređenih (grafikon broj 17).

**Grafikon 17: Odgovori na pitanje broj 6**

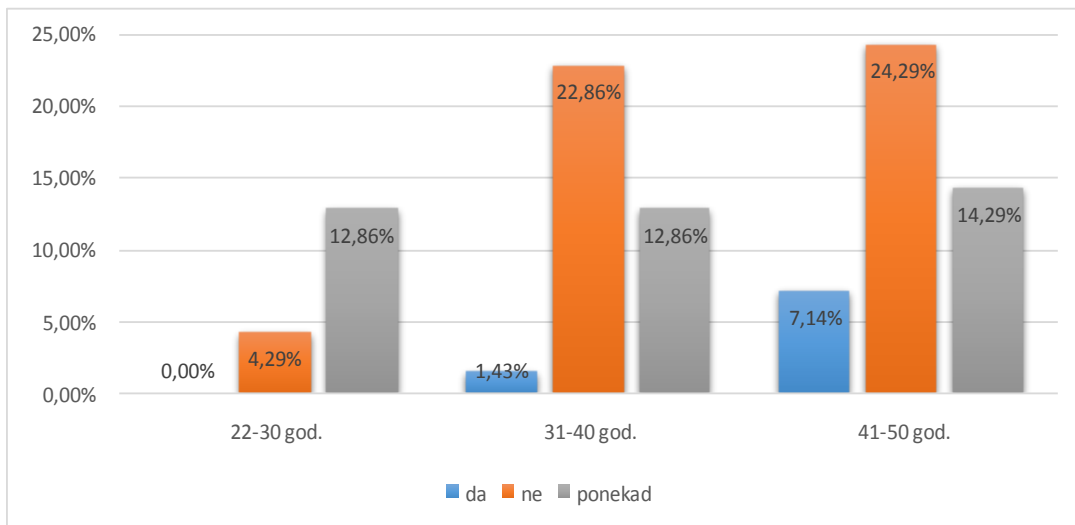


Izvor: Autor

Iz grafikona broj 17 možemo zaključiti da srednja populacija najčešće ulazi u konflikte zbog neznanja nadređenih.

**Pitanje broj 7.** Da li ste skloni konfliktu zbog neslaganja sa suradnikom/suradnicima (grafikon broj 18).

**Grafikon 18: Odgovori na pitanje broj 7**

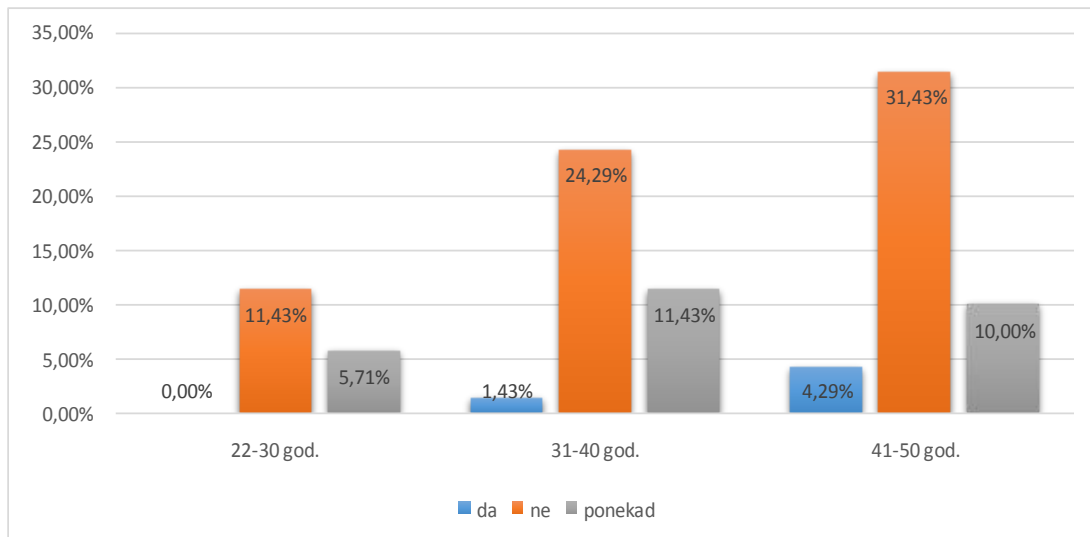


Izvor: Autor

Iz grafikona broj 18 može se zaključiti da mlađa populacija nije sklona konfliktu zbog neslaganja sa suradnikom, dok je kod starije populacije taj postotak veći.

**Pitanje broj 8:** Da li ste skloni konfliktu zbog osobnog interesa (grafikon broj 19).

**Grafikon 19: Odgovori na pitanje broj 8**

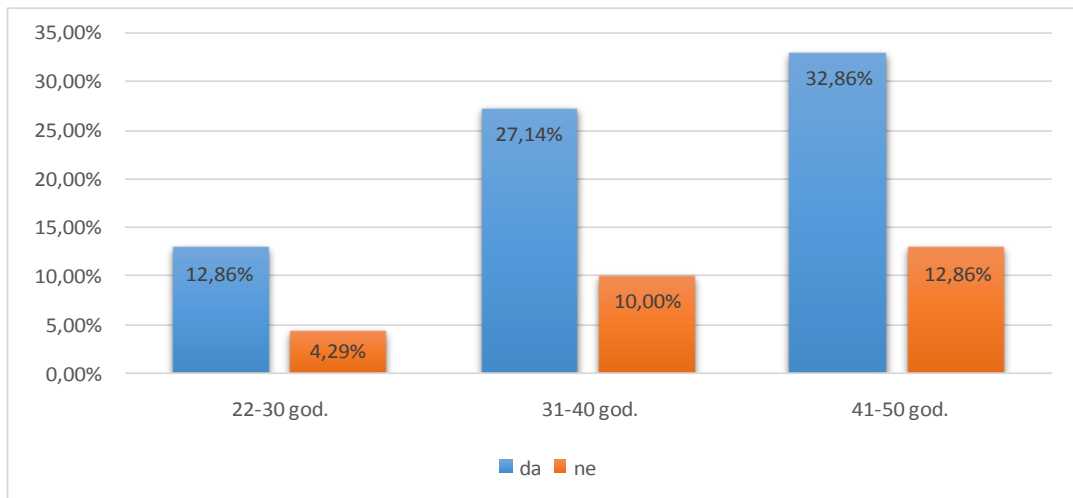


Izvor: Autor

Iz grafikona broj 19 se može zaključiti da mlađa populacija nije sklona konfliktu zbog osobnog interesa, dok se kod srednje i starije populacije ta sklonost javlja.

**Pitanje broj 9.** Utječu li nejasno definirani poslovni ciljevi na izazivanje konflikta u organizaciji (grafikon broj 20).

**Grafikon 20: Odgovori na pitanje broj 9**

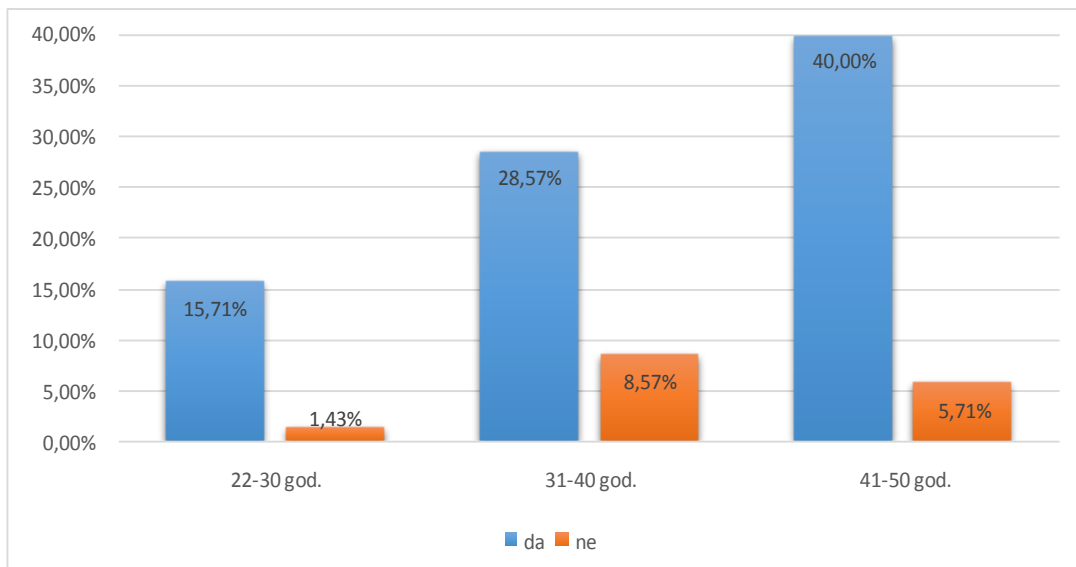


Izvor: Autor

Iz grafikona broj 20 vidljivo je da nejasni ciljevi u organizaciji mogu izazvati konflikte, iz priloženog grafikona se vidi da se to dešava kod svih triju populacija.

**Pitanje broj 10.** Smatrate li da konflikt narušava radnu disciplinu u organizaciji (grafikon broj 21).

**Grafikon 21: Odgovori na pitanje broj 10**



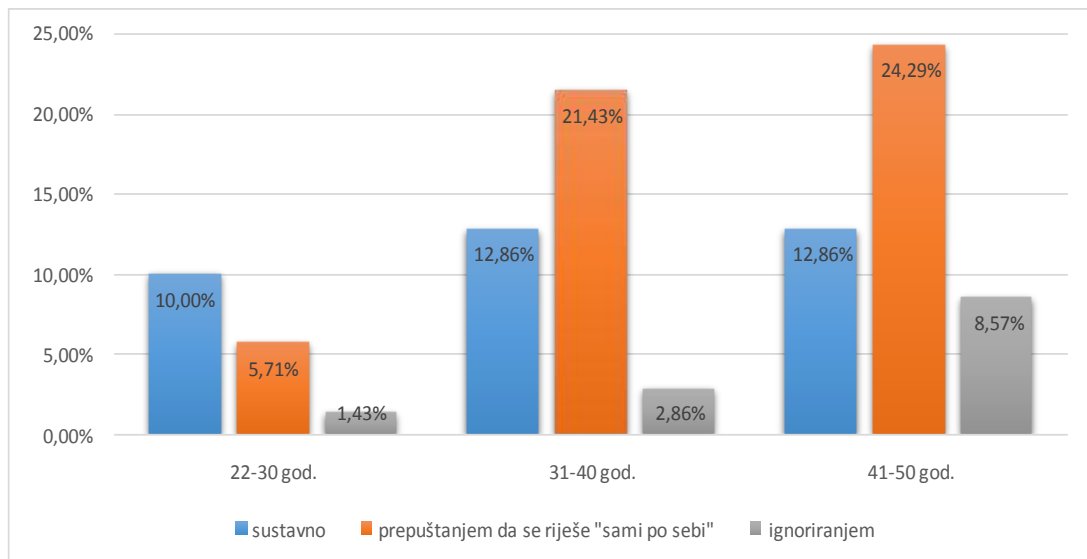
Izvor: Autor

Iz priloženog grafikona broj 21 vidljivo je da su sve tri populacije u anketi odgovorile da konflikt izaziva i narušava radnu disciplinu u organizaciji, a to najviše potencira najstarija populacija.



**Pitanje broj 11.** Kako se u vašoj organizaciji rješavaju konflikti (grafikon broj 22).

**Grafikon 22: Odgovori na pitanje broj 11**

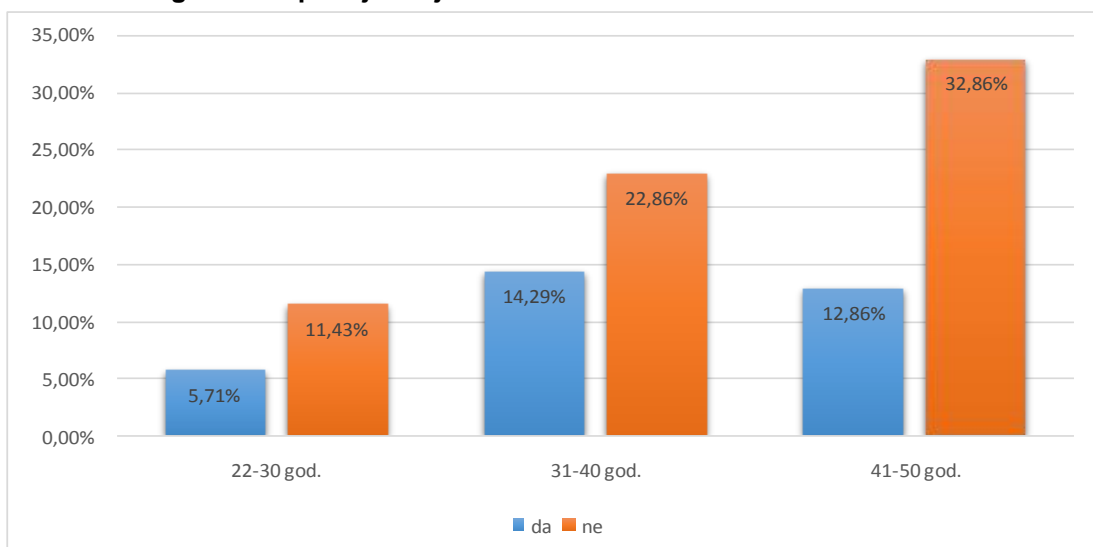


Izvor: Autor

Iz grafikona broj 22 je vidljivo kako se kod mlađe populacije konflikti u organizacijama u najmanjem postotku rješavaju sustavno, dok se kod srednje i starije populacije rješavaju sustavno u istom postotku.

**Pitanje broj 12.** Utječe li konflikt na vas zbog položaja u organizaciji (grafikon broj 23).

**Grafikon 23: Odgovori na pitanje broj 12**



Izvor: Autor

Iz grafikona broj 23 vidljivo je kako kod svih triju populacija konflikti utječu na vlastitu poziciju u organizaciji, a najviše u srednjoj populaciji.

Iz ovog segmentiranog poglavlja, može se zaključiti sljedeće:

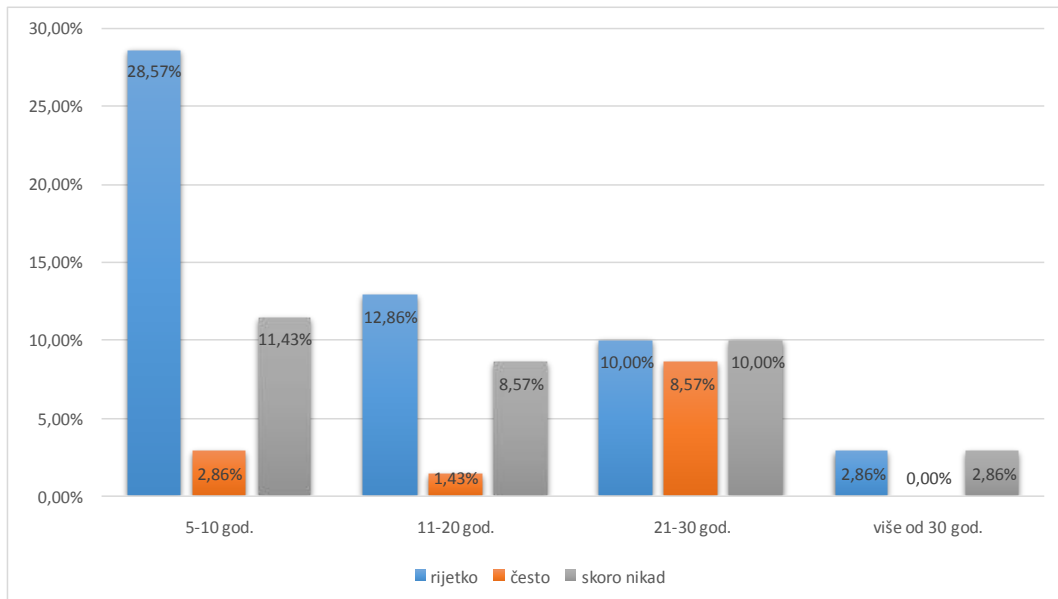
- Ispitanici starije životne dobi:
  - češće ulaze u konflikte, te isti više utječu na njih.
  - rjeđe ulaze u konflikte vezane za posao.
  - rjeđe ulaze u konflikte zbog neznanja nadređenih.
  - ulaze u konflikte zbog neslaganja sa suradnikom u odnosu na mlađe zaposlenike.
  - više su skloni konfliktu iz osobnog interesa u odnosu na mlađe zaposlenike.
- Nejasno definirani ciljevi izrazito utječu na stvaranje konflikata kod svih grupa.
- Vidljiv je i trend lošijih metoda rješavanja konflikata u starijoj životnoj dobi, poput ignoriranja ili prepuštanja rješavanju konflikata "sami po sebi".
- Konflikti generalno ne utječu na ispitanike u odnosu na njihov položaj u organizaciji, te je taj utjecaj najveći u srednjoj životnoj dobi.
- Generalno se iz poglavlja može zaključiti da su osobe starije životne dobi stekle iskustvo u ophođenju sa kolegama i rješavanju konflikata, te u iste rjeđe ulaze, ali kada ulaze u konflikte, lošije se s njima nose i više utječu na njih.
- Mlađi zaposlenici za koje se može pretpostaviti da nemaju veliko iskustvo sa konfliktima, generalno pokušavaju iste rješavati boljim metodama u odnosu na starije zaposlenike, ali se u konfliktima češće sami i nalaze.

### **5.2.2. Analiza rezultata prema godinama radnog staža u tvrtki**

U ovom podpoglavlju grafički su prikazati rezultati ankete razvrstani prema godinama radnog staža ispitanika. Ispitanici su segmentirani u ukupno 4 skupine u odnosu na radni staž i to: od 5 do 10 godina, od 11 do 20 godina, od 21 do 30 godina te više od 30 godina radnog staža.

### Pitanje broj 3. Koliko često ulazite u konflikte (grafikon broj 24).

Grafikon 24: Odgovori na pitanje broj 3

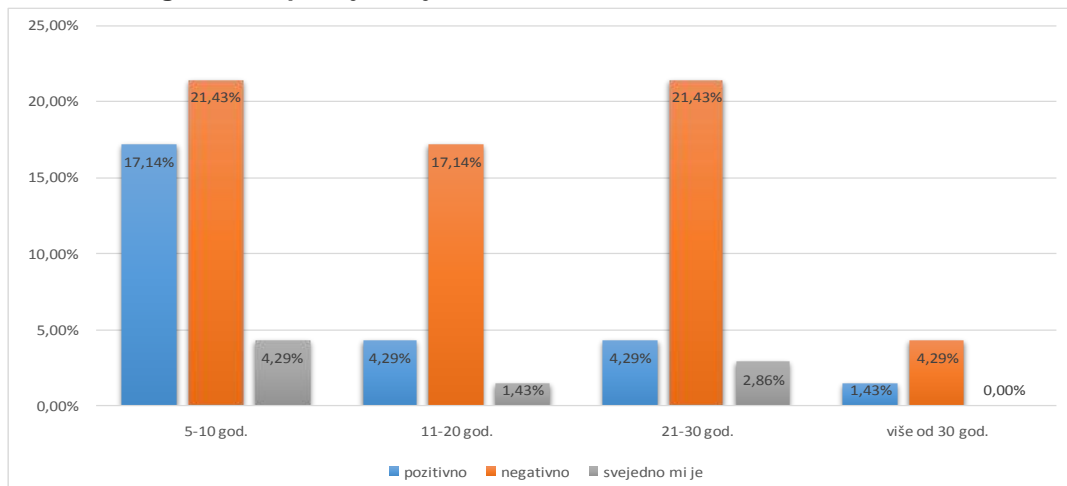


Izvor: Autor

Iz grafikona broj 24 je vidljivo kako specifična skupina između 21 i 30 godina radnog staža značajno češće ulazi u konflikte u odnosu na ostale.

### Pitanje broj 4. Kako se nosite sa konfliktima, utjecaj na vaše emocije (grafikon broj 25).

Grafikon 25: Odgovori na pitanje broj 4

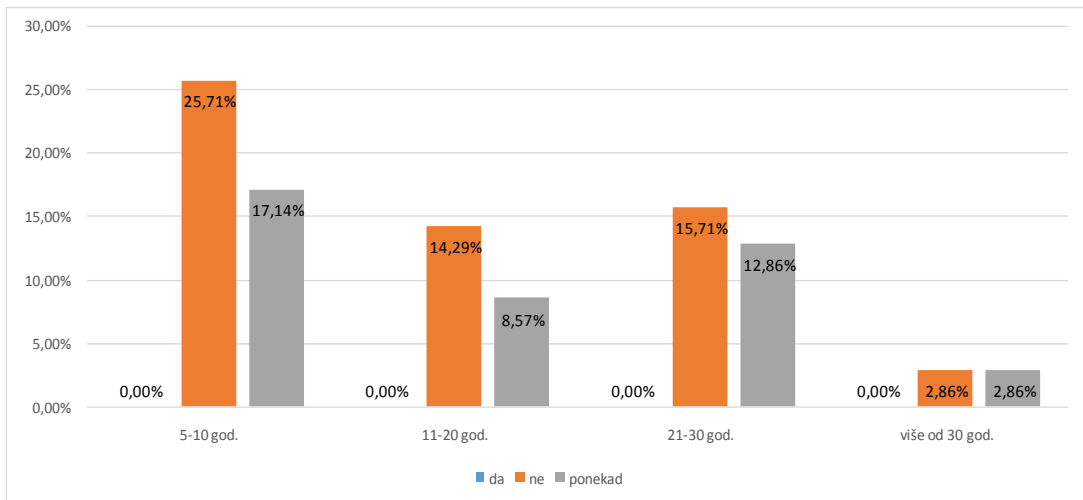


Izvor: Autor

Iz grafikona broj 25 je vidljivo kako u dobnoj skupini sa 5-10 godina i 21-30 godina radnog staža konflikti negativnije utječu na emocije.

**Pitanje broj 5.** Da li ste skloni konfliktu zbog određenog posla koji treba obaviti (grafikon broj 26).

**Grafikon 26: Odgovori na pitanje broj 5**

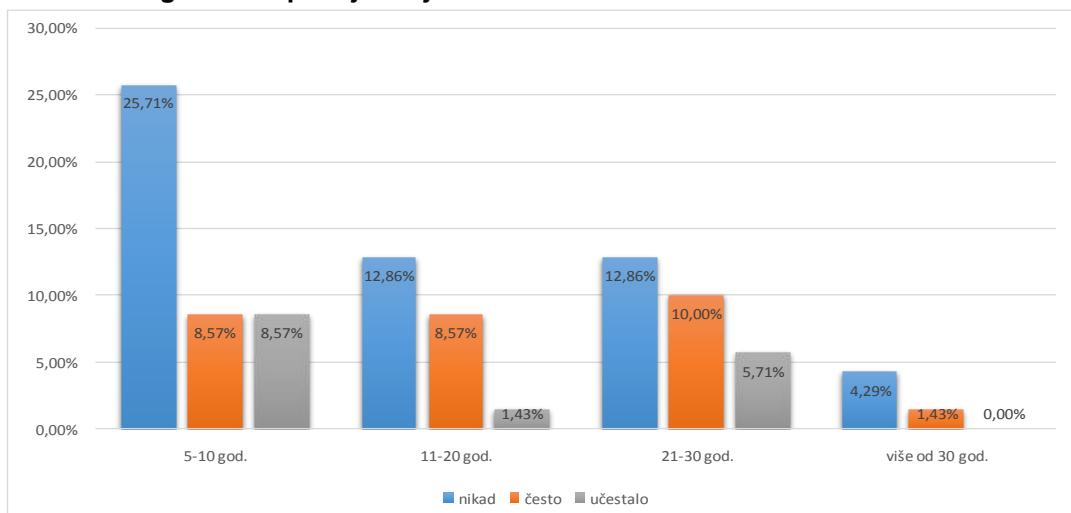


Izvor: Autor

Iz priloženog grafa broj 26 može se zaključiti kako sva 4 segmenta po stažu nisu sklona konfliktu zbog određenog posla, iako su rezultati podjednaki, ali se vidi blagi trend da je skupina od 5 do 10 godina ipak nešto sklonija ovoj vrsti konflikta u odnosu na ostale.

**Pitanje broj 6.** Koliko često ulazite u konflikt zbog neznanja nadređenih (grafikon broj 27).

**Grafikon 27: Odgovori na pitanje broj 6**

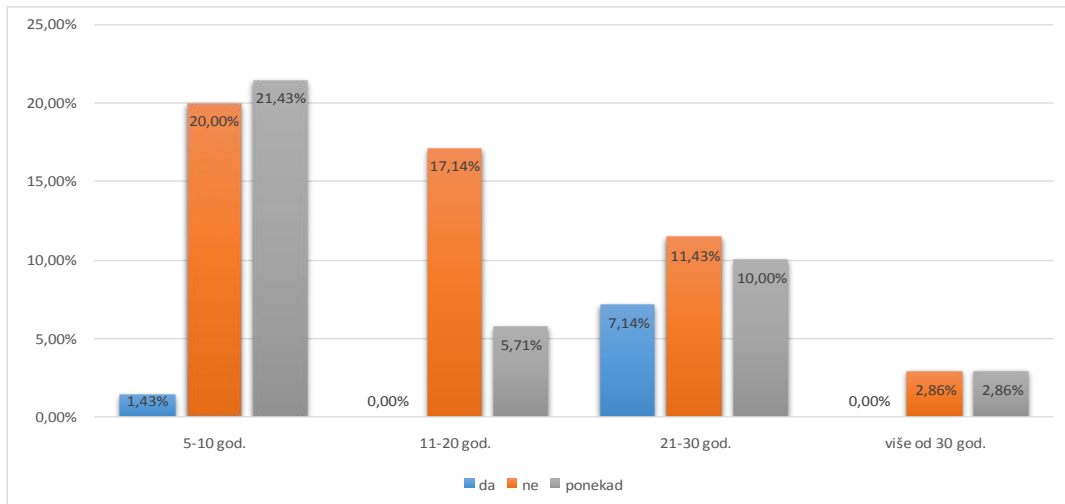


Izvor: Autor

U grafikonu broj 27 vidljiv je veći trend ulaska u konflikte prve skupine, tj. od 5-10 godina staža i nešto manje treće skupine, 21-30 godina, koje su u odnosu na drugu i četvrtu zadnju skupinu značajnije sklone ovoj vrsti konflikata.

**Pitanje broj 7.** Da li ste skloni konfliktu zbog neslaganja sa suradnikom / suradnicima (grafikon broj 28).

**Grafikon 28: Odgovori na pitanje broj 7**

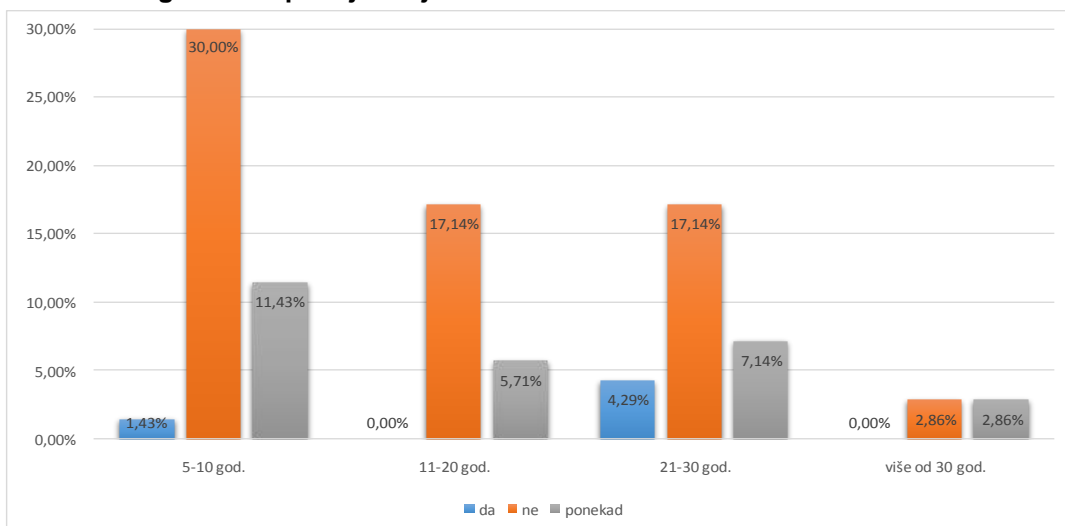


Izvor: Autor

Iz grafikona broj 28 vidljivo je da je treća skupina značajnije sklona konfliktima sa suradnicima, nego ostali. Ovdje je posebno zanimljivo da skupina od 11 do 20 godina staža i više od 30 godina staža nije sklona konfliktima zbog neslaganja sa suradnikom / suradnicima.

**Pitanje broj 8.** Da li ste skloni konfliktu zbog osobnog interesa (grafikon broj 29).

**Grafikon 29: Odgovori na pitanje broj 8**

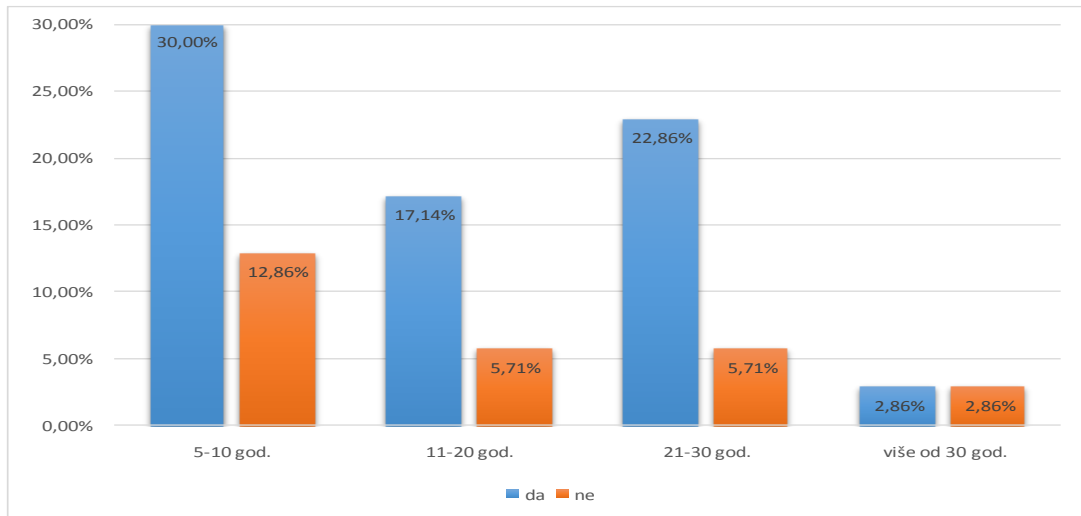


Izvor: Autor

Iz grafikona broj 29 je da je dobna skupina sa 21 do 30 godina staža najsklonija konfliktima zbog osobnog interesa, dok dobna skupina od 11 do 20 godina i više od 30 godina staža nisu sklone konfliktima zbog osobnog interesa.

**Pitanje broj 9.** Utječu li nejasno definirani poslovni ciljevi na izazivanje konflikta u organizaciji (grafikon broj 30).

**Grafikon 30: Odgovori na pitanje broj 9**

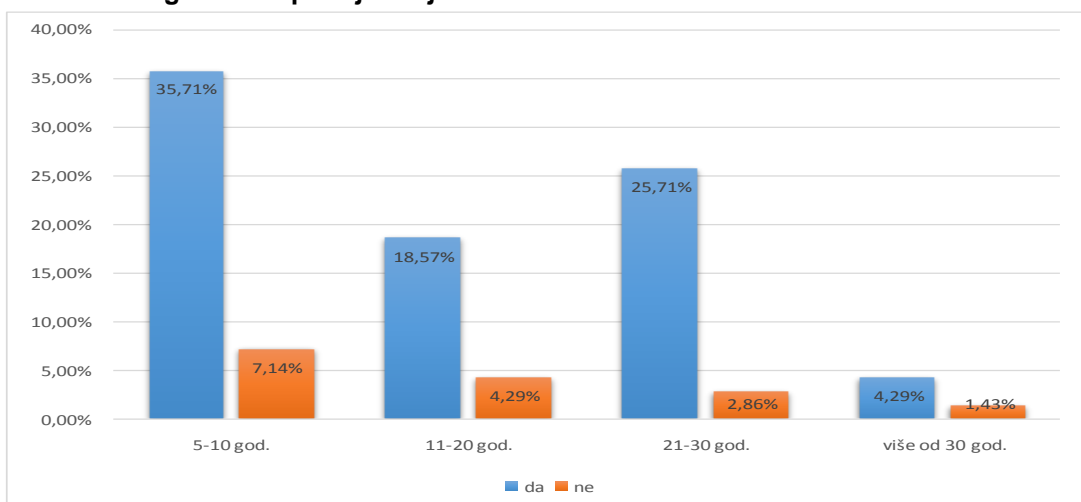


Izvor: Autor

Iz grafikona broj 30 je vidljivo kako u najmlađoj populaciji sa 5 do 10 godina staža, nejasno definirani poslovni ciljevi najviše utječu na izazivanje konflikata u organizaciji.

**Pitanje broj 10.** Smatrate li da konflikt narušava radnu disciplinu u organizaciji (grafikon broj 31).

**Grafikon 31: Odgovori na pitanje broj 10**

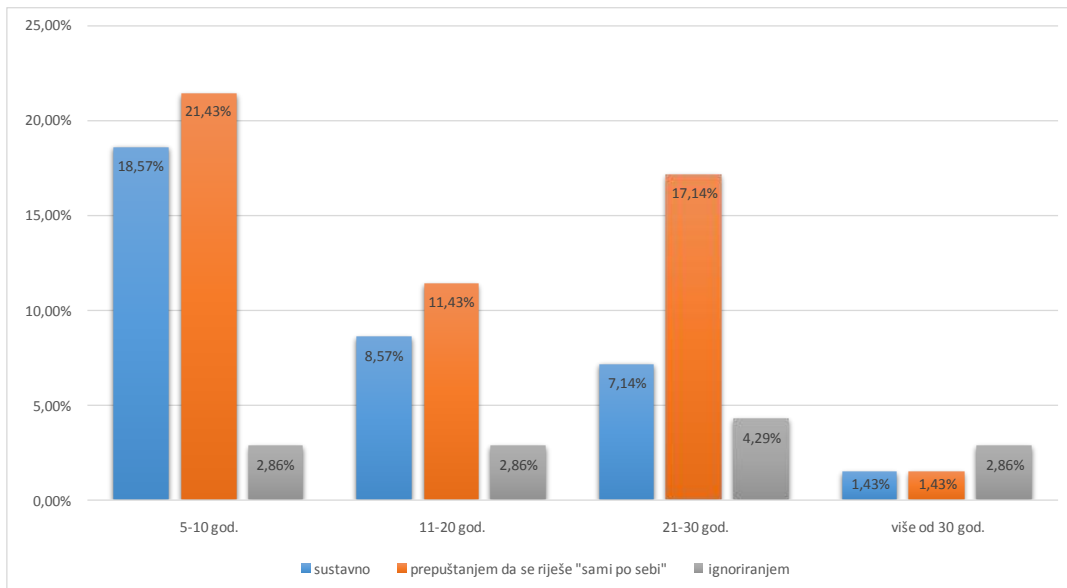


Izvor: Autor

Iz grafikona broj 31 je vidljivo da u svim segmentima prema stažu prevladava mišljenje da konflikti narušavaju radnu disciplinu u organizaciji, a to najviše smatra populacija sa 5 do 10 godina staža.

**Pitanje broj 11.** Kako se u vašoj organizaciji rješavaju konflikti (grafikon broj 32).

**Grafikon 32: Odgovori na pitanje broj 11**

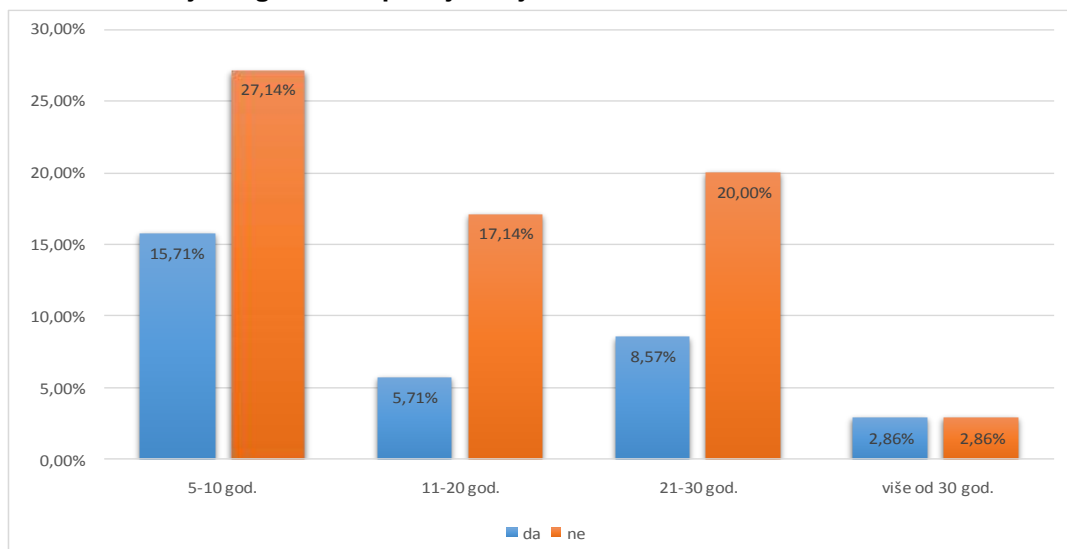


Izvor: Autor

Iz grafikona broj 32 može se zaključiti da zaposlenici sa 5 do 10 godina staža najviše konflikte rješavaju sustavno, dok populacija sa više od 30 godina staža najmanje rješava sustavno.

**Pitanje broj 12.** Utječe li konflikt na vas zbog položaja u organizaciji (grafikon broj 33).

**Grafikon 33: Pitanje Odgovori na pitanje broj 12**



Izvor: Autor

Iz grafikona broj 33 može se zaključiti da ova vrsta konflikta ima najveći utjecaj kod najmanje iskusnih radnika.

Iz ovog segmentiranog poglavlja, može se zaključiti slijedeće:

- Ispitanici od 5 do 10 godina radnog staža su:
  - skloniji konfliktu zbog:
    - određenog posla kojeg trebaju obaviti.
    - neznanja nadređenih.
    - neslaganja sa suradnikom / suradnicima.
    - osobnog interesa.
  - više utječu konflikti zbog nejasno definiranih poslovnih ciljeva.
  - najviše smatraju da konflikt narušava radnu disciplinu u organizaciji.
  - podjednako smatraju da se konflikti moraju rješavati sustavno i da su prepušteni da se riješe "sami po sebi".
  - više su pod utjecajem konflikta zbog položaja u organizaciji
- Populacija od 21 do 30 godina radnog staža najviše ulaze u konflikte, ali se oni negativno odražavaju na njihove emocije, te su češće skloniji konfliktu zbog neznanja nadređenih i neslaganja sa suradnikom / suradnicima.
- Najstarija populacija najmanje ulaze u konflikte, nisu skloni konfliktu zbog određenog posla kojeg trebaju obaviti, ne ulaze u konflikte neznanja nadređenih, neslaganja sa suradnikom / suradnicima, te zbog osobnog interesa.

Po ovoj segmentaciji rezultata ankete može se zaključiti da postoji značajna korelacija između segmentacije po životnoj dobi i po radnom iskustvu, što je zapravo i logično, ali su se isto tako identificirali specifični trendovi u obje skupine.



## 6. ZAKLJUČAK

Temeljem obrađene teme "Konflikt kao dio interne komunikacije" došlo se do slijedećih zaključaka:

- Konflikti nisu sami po sebi ni dobri ni loši, ali posljedice konflikata mogu biti dobre i loše.
- Važno je prepoznati potencijalno konfliktne situacije i konstruktivno izaći sa njima na kraj.
- U komuniciranju se moraju znati kontrolirati negativni utjecaji neverbalnog ili "nesvjesnog" komuniciranja.
- Kako bi uspjeli održati zdravu i produktivnu radnu atmosferu nužno je primijeniti optimalnu metodu upravljanja konfliktima.
- Neodgovarajući model upravljanja konfliktom dovodi do pogoršanja međuljudskih odnosa, odnosno do prekida komunikacije i suradnje.
- Tijekom komunikacije potrebno je održavati uljudni ton, koji osigurava poziciju dobrog sugovornika spremnog na "borbu" argumentima, a ne visokim tonovima.
- Proaktivan pristup konfliktima podrazumijeva da se definiraju postupci i politika rješavanja konflikata unaprijed.
- Konflikte rješavati win-win strategijom.
- Prepoznavanjem konflikata i poduzimanjem odgovarajućih aktivnosti na vrijeme, te uspješnim upravljanjem konfliktima, moguće je realizirati postavljene ciljeve.
- Konflikti u organizaciji nemaju samo značenje za loše rezultate u poslovanju, već mogu biti i poticaj, odnosno "okidač" da se riješe svi nastali problemi.
- Poznavanjem verbalne, paraverbalne i neverbalne komunikacije moguće je otkriti poruke koje se kriju kod suprotnih strana.
- Određene riječi, pogledi i akcije u komunikaciji mogu postati trenutni "okidači" konflikata. Ukoliko ih na vrijeme uočimo, mogu se izbjeći nepotrebni prijelaz konflikta u svađu.
- Komunikacija je osnova svih međuljudskih odnosa neovisno o njenoj vrsti, smjeru i načinu komuniciranja.

- Pri komuniciranju potrebno je pažljivo slušati i obratiti pozornost na ponašanje drugih sudionika u komunikaciji.
- Interna komunikacija između zaposlenika na svim razinama mora se kretati u pozitivnom smjeru da ne dođe do raskola u organizaciji.
- Važna karakteristika u internoj komunikaciji su zastoji u komunikaciji koji se moraju pokušaju eliminirati ili svesti na minimum, jer direktno utječu na poslovanje unutar organizacije.

Obradom teme potvrđena je postavljena hipoteza rada, da će samo uspješnim upravljanjem konfliktima i njihovim održavanjem na odgovarajućoj razini biti moguće realizirati postavljene ciljeve u internoj komunikaciji unutar organizacije, te poboljšati poslovne rezultate.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N.: **Suvremeni menadžment**, Školska Knjiga, Zagreb, 2008.
2. Brajša, P.: **Umijeće svadanja**, C.A.S.H., Pula, 1996.
3. Buble, M.: **Management**, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
4. Bovee Courtland L. i Thill, John V.: **Suvremena poslovna komunikacija**, Mate, Zagreb, 2013.
5. Fox, R.: **Poslovna komunikacija**, Hrvatska sveučilišna naklada - Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006.
6. Miljković, D. i Rijavec, M.: **Organizacijska psihologija**, IEP - D2, Zagreb, 2008.
7. Petar, S. i Vrhovski, I.: **Ljudska strana upravljanja ljudima**, Mozaik knjiga, Zagreb, 2004.
8. Petar, S.: **Kako se uspješno prodati**, Mozaik knjiga, Zagreb, 2008.
9. Petar, S.: **Osnove uspješne komunikacije**, Euro Hoper, Zagreb, 2004.
10. Pejić Bach, M. i Murgić, J.: **Poslovne komunikacije 2**, Alca script, Zagreb, 2013.
11. Robbins, S. P. i Judge, T. A.: **Organizacijsko ponašanje**, MATE d.o.o., Zagreb, 2009.
12. Rouse, M. J. i Rouse, S.: **Poslovne komunikacije**, Masmedia, Zagreb, 2005.
13. Rosić, V.: **Komunikacija, pregovaranje i lobiranje**, Institut za istraživanje i razvoj obrambenih sustava, Zagreb, 2008.
14. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić, N.: **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
15. Sikavica, P. i Novak, M.: **Poslovna organizacija**, Informator, Zagreb, 1999.
16. Skoko, B.: **Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću**, Millenium promocija, Zagreb, 2006.
17. Tudor, G. i Srića, V.: **Menedžer i pobjednički tim – Čarolija timskog rada**, MEP Consult, Zagreb, 2006.

### **Članak u časopisu:**

18. Gulin, D.: **Konflikti i njihov utjecaj na uspješnost poduzeća**, Računovodstvo i financije br. 5, Zagreb, 2008., str. 144. – 145.
19. Jakovčević, T: **Neverbalno komuniciranje**, Informator br. 5757, Zagreb, 2009., str. 17. – 18.
20. Jakovčević, T: **Nesporazumi u poslovnom komuniciranju**, Informator br. 5747, Zagreb, 2009., str. 5.

### **Ostali tiskani izvori:**

21. Borovec, K., Balgač, I. i Karlović, R.: **Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova - Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom**, Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, Zagreb, 2011.
22. Denisova, T.; **Internal communication problems in a multinational company: Lamor group**, Bachelor's Thesis, 2007.
23. Golubič, J.: **Interno komuniciranje v podjetju Telekom Slovenije d.d.**, Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, 2010.
24. Petar, S.: **Predavanja iz kolegija Tehnika pregovaranja i retorika**, "Politehnika Pula - Visoka tehničko-poslovna škola", Pula, akademska godina 2014./2015.
25. Tanta, I.: **Interno komuniciranje – skripta**, Veleučilište VERN, Zagreb, 2009.

### **Internet izvori:**

26. Cvejanov Kezunović, Lj.: **Neverbalna komunikacija**, Medicinski fakultet u Podgorici, <http://www.mf.uni-lj.si/dokumenti/283c4a2e8076ca5dcdb6e0d29f9ce4ec.pdf>, 30.10.2015.
27. Novak – Ištók, M.: **Nekvalitetna komunikacija u organizaciji**, Poslovni savjetnik, rujan 2006. <http://www.poslovni-savjetnik.com/management/nekvalitetna-komunikacija-u-organizaciji>, 25.10.2015.
28. Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni.hr/leksikon/upravljanje-konfliktima-1553>, 15.09.2015.

29. Rupčić, N.: **Motivacija zaposlenika: prepoznajte demotivatore**, Poslovni savjetnik br. 9, 2013, <http://bib.irb.hr/prikazi-rad?rad=641010>, (09.11.2015.)
30. Sušanj Šulentić, T.: **Istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika**, [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=182245](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=182245), 15.09.2015.
31. Tkalac Verčić, A., Pološki Vokić, N. i Sinčić Dorić, D.: **Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom**, [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=58427](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=58427), 15.10.2015.

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Važnost neverbalnog komuniciranja u prenošenju poruka .....	32
Grafikon 2: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 5 .....	59
Grafikon 3: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 6 .....	60
Grafikon 4: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 7 .....	61
Grafikon 5: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 8 .....	61
Grafikon 6: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 9 .....	62
Grafikon 7: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 10 .....	63
Grafikon 8: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 11 .....	63
Grafikon 9: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 12 .....	64
Grafikon 10: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 13 .....	65
Grafikon 11: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 14 .....	65
Grafikon 12: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 15 .....	66
Grafikon 13: Grafički prikaz rezultata iz tablice broj 16 .....	67
Grafikon 14: Odgovori na pitanje broj 3.....	70
Grafikon 15: Odgovori na pitanje broj 4.....	70
Grafikon 16: Odgovori na pitanje broj 5.....	71
Grafikon 17: Odgovori na pitanje broj 6.....	71
Grafikon 18: Odgovori na pitanje broj 7.....	72
Grafikon 19: Odgovori na pitanje broj 8.....	72
Grafikon 20: Odgovori na pitanje broj 9.....	73
Grafikon 21: Odgovori na pitanje broj 10.....	73
Grafikon 22: Odgovori na pitanje broj 11.....	74
Grafikon 23: Odgovori na pitanje broj 12.....	74
Grafikon 24: Odgovori na pitanje broj 3.....	76
Grafikon 25: Odgovori na pitanje broj 4.....	76
Grafikon 26: Odgovori na pitanje broj 5.....	77
Grafikon 27: Odgovori na pitanje broj 6.....	77
Grafikon 28: Odgovori na pitanje broj 7.....	78
Grafikon 29: Odgovori na pitanje broj 8.....	78
Grafikon 30: Odgovori na pitanje broj 9.....	79
Grafikon 31: Odgovori na pitanje broj 10.....	79

Grafikon 32: Odgovori na pitanje broj 11.....	80
Grafikon 33: Pitanje Odgovori na pitanje broj 12.....	80

## POPIS SLIKA

Slika 1: Granice između funkcionalnog i disfunkcionalnog sukoba – konflikta .....	7
Slika 2: Stilovi upravljanja konfliktima .....	19
Slika 3: Proces komunikacije .....	26
Slika 4: Mreža formalne komunikacije.....	33
Slika 5: Vinova loza - mreža neformalne komunikacije .....	37
Slika 6: Posljedice konfliktnih situacija koje su prerasle u svađu .....	46



## POPIS TABLICA

Tablica 1: Uzroci konflikata .....	13
Tablica 2: Najčešći znakovi neverbalne komunikacije .....	31
Tablica 3: Poboljšavanje efektivnosti komunikacija na individualnoj razini.....	42
Tablica 4: Aktivnosti koje pridonose kvaliteti komuniciranja na organizacijskoj razini .....	43
Tablica 5: Odgovori na pitanje broj 1.....	59
Tablica 6: Odgovori na pitanje broj 2.....	60
Tablica 7: Odgovori na pitanje broj 3.....	60
Tablica 8: Odgovori na pitanje broj 4.....	61
Tablica 9: Odgovori na pitanje broj 5.....	62
Tablica 10: Odgovori na pitanje broj 6.....	62
Tablica 11: Odgovori na pitanje broj 7.....	63
Tablica 12: Odgovori na pitanje broj 8.....	64
Tablica 13: Odgovori na pitanje broj 9.....	64
Tablica 14: Odgovori na pitanje broj 10.....	65
Tablica 15: Odgovori na pitanje broj 11.....	66
Tablica 16: Odgovori na pitanje broj 12.....	66

# BIOGRAFIJA

## OSOBNE INFORMACIJE

Ime i prezime	Ivan Rabar
Adresa	J. Puljanina 20, 52100 Pula
Telefon	098712355
E-mail	giovanni.pula@gmail.com
Mjesto rođenja	Pula, Hrvatska
Datum rođenja	12.03.1979.

## RADNO ISKUSTVO

Datum (od – do)	01.05. – 30.09.1998.
Naziv i adresa poslodavca	Vetura d.d. Poreč, Trg Joakima Rakovca 2, 52440 Poreč
Radno mjesto i pozicija unutar tvrtke	Djelatnik u rent a car-u

Datum (od – do)	24.07.2000. – 05.09.2002.
Naziv i adresa poslodavca	Brioni d.d. Pula, Šijanska cesta 4, 52100 Pula
Radno mjesto i pozicija unutar tvrtke	Prometnik na autobusnom kolodvoru u Puli

Datum (od – do)	15.09.2003.
Naziv i adresa poslodavca	Ured državne uprave u Istarskoj županiji, Splitska 14, 52100 Pula
Radno mjesto i pozicija unutar tvrtke	Viši upravni referent za gospodarstvo

## OBRAZOVANJE

Datum (od – do)	01.10.1997. – 09.10.2000.
Naziv institucije	Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti
Zvanje	Inženjer prometa, bacc.ing.traff.
Akademski stupanj	Stručni prvostupnik (baccalaureus)

# PRILOG

## ANKETNI UPITNIK

Molim ispitanike da svojim iskrenim i savjesnim odgovorima doprinesu u utvrđivanju što preciznijih činjenica, korisnih za istraživački specijalistički diplomski rad na temu "Konflikt kao dio interne komunikacije".

### ANKETA JE ANONIMNA!

**Zahvaljujemo na suradnji**

**Potrebno zaokružiti samo jedan odgovor**

1. Životna dob ispitanika:

- 22 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50

2. Godine radnog staža u organizaciji:

- 5 – 10
- 11 – 20
- 21 – 30
- više od 30

3. Koliko često ulazite u konflikte:

- Rijetko
- Često
- Skoro nikad

4. Kako se nosite sa konfliktima, utjecaj na vaše emocije:

- Pozitivno
- Negativno
- Svejedno mi je

5. Da li ste skloni konfliktu zbog određenog posla koji treba obaviti:

- Da
- Ne
- Ponekad

6. Koliko često ulazite u konflikt zbog neznanja nadređenih:

- Nikad
- Često
- Učestalo

