

INTERPERSONALNI ODNOSI, GRUPE I KONFLIKTI

Buljević, Jakov

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:334928>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

**INTERPERSONALNI ODNOSI, GRUPE I
KONFLIKTI**

Mentor:

izv. prof. dr. sc. Anita Talaja

Student:

Jakov Buljević (4180143)

Split, rujan 2022.

SADRŽAJ:

| | |
|--|-----------|
| 1. UVOD..... | 1 |
| 2. INTERPERSONALNI ODNOSI U PODUZEĆU | 3 |
| 2.1. Važnost interpersonalnih odnosa u poduzeću | 4 |
| 2.2. Faze, vrste i čimbenici interpersonalnih odnosa | 7 |
| 2.3. Uloga zaposlenika u kreiranju interpersonalnih odnosa | 9 |
| 2.4. Važnost komunikacija u interpersonalnim odnosima | 11 |
| 3. ULOGA GRUPE U POSLOVNOM USPJEHU PODUZEĆA..... | 12 |
| 3.1. Odrednice timova u produktivnosti poduzeća..... | 12 |
| 3.2. Uloge učinkovitih timova | 15 |
| 3.3. Prednosti timskog rada u kreiranju interpersonalnih odnosa..... | 17 |
| 4. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U PODUZEĆU..... | 19 |
| 4.1. Odrednice konflikata u interpersonalnim odnosima | 19 |
| 4.2. Vrste interpersonalnih konflikata..... | 21 |
| 4.3. Primjeri i solucije interpersonalnih konflikata | 22 |
| 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U TIMSKOM RADU..... | 25 |
| 5.1. Uzorak istraživanja..... | 25 |
| 5.2. Metodologija istraživanja..... | 25 |
| 5.3. Prikaz rezultata istraživanja | 26 |
| 5.4. Zaključci istraživanja | 31 |
| 6. ZAKLJUČAK | 32 |
| LITERATURA | 34 |

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| PRILOG: ANKETNI UPITNIK | 35 |
| SAŽETAK | 37 |
| SUMMARY | 38 |

1. UVOD

Ljudska bića su i društvena bića a veze koje grade s drugima ključne su za društveno, emocionalno i fizičko zdravlje. Poznavanje kako održavati međuljudske odnose može im pomoći izgraditi sustav podrške koji im daje snagu dok se nose sa životnim izazovima.

Interpersonalni odnos u poduzeću među zaposlenicima i menadžerima je društvena veza ili pripadnost između dvoje ili više ljudi. Međuljudski odnosi mogu uključivati odnos partnera, voljene osobe, bliske prijatelje, poznanike, suradnike i mnoge druge koji čine društvene veze u privatnom i poslovnom životu. Kako bi zaposlenici stvorili i održali snažne veze s drugima, potrebno je uzajamno davanje i uzimanje kada je riječ o međusobnom dijeljenju informacija.

Zaposlenici trebaju graditi i održavati dobre odnose kako bi učinkovito radili u timskom okruženju kroz zajedničku odgovornost, empatiju i poštovanje. Sposobnost upravljanja vlastitim emocijama i sukobom s drugima pridonosi zajedničkom cilju odnosno čini timski rad produktivnim. Promicanje timskog rada i međuljudskih vještina se ogleda u suradnji s drugima na zajedničkim projektima gdje se odgovornost dijeli, vode kompleksni razgovori osobno i s poštovanjem.

Zaposlenici se trebaju obostrano otvoriti, ali također moraju biti spremni pustiti druge „unutra“ i podijeliti detalje o svojim iskustvima, emocijama i mišljenjima. Kroz to zajedničko dijeljenje oni se međusobno upoznaju. Taj proces je poznat kao samootkrivanje. Njegova uloga je uspostavljanje veza i poticanje intimnosti. U implementaciji interpersonalnih odnosa među zaposlenicima potrebno je uzeti u obzir emocije drugih kako ne bi došlo do podjela. Ponekad zaposlenici unutar poduzeća mogu gajiti osjećaj nepovjerenja prema svojim kolegama što je ključ generiranja konflikta. Kako bi izbjegli takve događaje te postavili idilu u poduzeću potrebno je upravljati interpersonalnim odnosima.

Konflikt odnosi se na bilo koju vrstu sukoba u koji su uključene dvije ili više osoba. Razlikuje se od intrapersonalnog konflikta, koji se odnosi na unutarnji sukob sa samim

sobom. Blagi ili teži, međuljudski konflikt prirodan je ishod ljudske interakcije. Ljudi imaju vrlo različite osobnosti, vrijednosti, očekivanja i stavove prema rješavanju problema.

Kad zaposlenici rade ili komuniciraju s nekim tko ne dijeli njihovo mišljenje ili ciljeve, može doći do sukoba. Međutim, sukob nije uvijek ozbiljan, niti je uvijek negativan. Naučiti kako prepoznati međuljudske sukobe i riješiti ih na produktivan, zdrav način važna je vještina koja zaposlenicima može pomoći da imaju bolje odnose u svakodnevnom životu.

Cilj je završnog rada prikazati teorijske odrednice i poveznice interpersonalnih odnosa, rada u grupama i potencijalnih nastanka konflikata te solucije njihova rješenja, kao i aplikativno istražiti motivaciju zaposlenika u timskom radu. Svrha rada jest ukazati na važnost održavanja pozitivnih interpersonalnih odnosa prilikom rada u grupama, poticanje motivacije te na izbjegavanje konflikata u timskim odnosima.

Struktura rada sačinjena je od šest poglavlja. U uvodu je data uvodna riječ, cilj i svrha rada, struktura rada te znanstvene metode. Drugo poglavlje opisuje odrednice, faze i vrste interpersonalnih odnosa u poduzeću te važnost zaposlenika i komunikacije u kreiranju interpersonalnih odnosa. Treće poglavlje opisuje odrednice i ulogu timova u poslovnom uspjehu poduzeća te njihove prednosti i nedostatke. Četvrto poglavlje prikazuje upravljanje konfliktima u poduzeću u kontekstu njihovih odrednica, vrsta i solucija kako ih reducirati. Peto, empirijsko poglavlje bavi se anketnim istraživanjem o motivaciji zaposlenika u timskom radu. U zaključku su date završne misli autora o istraženoj temi.

U radu će se koristiti u različitim kombinacijama sljedeće znanstvene metode: deskriptivna metoda, metoda generalizacije, metoda ukazivanja na prednosti i nedostatke, induktivna i deduktivna metoda te metode analize i sinteze.

2. INTERPERSONALNI ODNOSI U PODUZEĆU

U svakom poduzeću ljudi trebaju biti ispred uloga, jer su inteligencija, energija i pozitivan stav jednako važni elementi kao i sposobnost učenja i predispozicija za dijeljenje informacija. Sve se više tvrtki usredotočuje na međuljudske odnose kako bi humanizirale organizaciju, što je ključni cilj istraživanja Dalea Carnegieja, autora bestselera "Kako se ponašati prema drugima i sprijateljiti se s njima" (Carnegie, 1998.). Davne 1936. godine američki pisac i učitelj posvetio je široko poglavlje sposobnosti povezivanja s drugima kroz sljedeću misao (Carnegie, 1998): "Uspjeh rijetko dolazi od pojedinca, a čak i kad bi to bio slučaj, uspjeh koji se ne može podijeliti često poprima aromu gorkog poraza."

Važnost timskog rada aspekt je koji se naglašava već godinama, ali nikada kao u posljednjem desetljeću nije zauzeo odlučujuću težinu u interakciji između pojedinog zaposlenika i same tvrtke. Jednadžba je jednostavna (Dwyer, 2000.): dobrobit radnika izravno je proporcionalna osjećaju pripadnosti tvrtki kojoj pripada. Kompanije su stoga počele koristiti nove organizacijske modele koji s jedne strane analiziraju vještine i osobne stavove pojedinca, a druge strane potiču empatiju među zaposlenicima. Veću pozornost prema psihološkim i motivacijskim aspektima potvrđuje pojava novih područja studija, kao što su psihologija rada i ergonomija, s ciljem identificiranja najprikladnijih rješenja za psihofizičke potrebe radnika.

U ovom poglavlju će biti riječi o važnosti interpersonalnih odnosa u poduzeću, fazama njihova razvoja, vrstama i čimbenicima te ulozi i važnosti komunikacije u kreiranju interpersonalnih odnosa.

2.1. Važnost inperpersonalnih odnosa u poduzeću

Interpersonalni odnos na radnom mjestu je vrlo značajan i važan. Organizacija koja podjeduje kvalitetne interpersonalne odnose na svim razinama počevši od najviše pa sve do najniže uspjeh je relativno zagarantiran. Neuspjesi i teška vremena uvijek mogu biti dio poslovnih odnosa, ali ako cijeli tim može raditi za jedan cilj, uz to osiguravajući dobar međuljudski odnos i razumijevanje između ključnih dionika (Carnegie, 1998.), onda je to sasvim druga priča. Progresivne i moderne organizacije usmjerene su na radnu kulturu i vrijednosti.

Većina onoga što izgleda kao interpersonalni sukob zapravo je prekid komunikacije. Komunikacija, ako joj se ne posveti pažnja, jednako je vjerojatno da će propasti kao i uspjeti. A kad se dogodi, netočni zaključci slušatelja o namjeri govornika često stvaraju međuljudski sukob. Važni parametri poput profesionalizma, izvrsnosti performansi i operativne briljantnosti od velike su važnosti u tim tvrtkama (Batson, 2011.). Uprava pokazuje poštovanje, empatiju i podršku ljudima što rezultira snažnom ustrajnošću, motivacijom i angažmanom ljudi. Samo stvara ekosustav visokog integriteta, poštenja i lojalnosti u svijesti svih internih dionika kao i vanjskih kupaca.

Snažna veza između dvoje ili više ljudi odnosi se na međuljudski odnos. Privlačnost između pojedinaca ih približava jedne drugima i na kraju rezultira snažnim međuljudskim odnosom. Međuljudski odnos može se razviti između bilo čega od sljedećeg (Batson, 2011.):

- Pojedinci koji rade zajedno u istoj organizaciji.
- Ljudi koji rade u istom timu.
- Odnos između muškarca i žene (ljubav, brak).
- Odnos s članovima uže obitelji i rodbinom.
- Odnos djeteta s roditeljima.
- Odnos između prijatelja.

- Odnos se također može razviti u grupi (odnos učenika sa svojim učiteljem, odnos vjerskog gurua sa svojim učenicima i tako dalje)

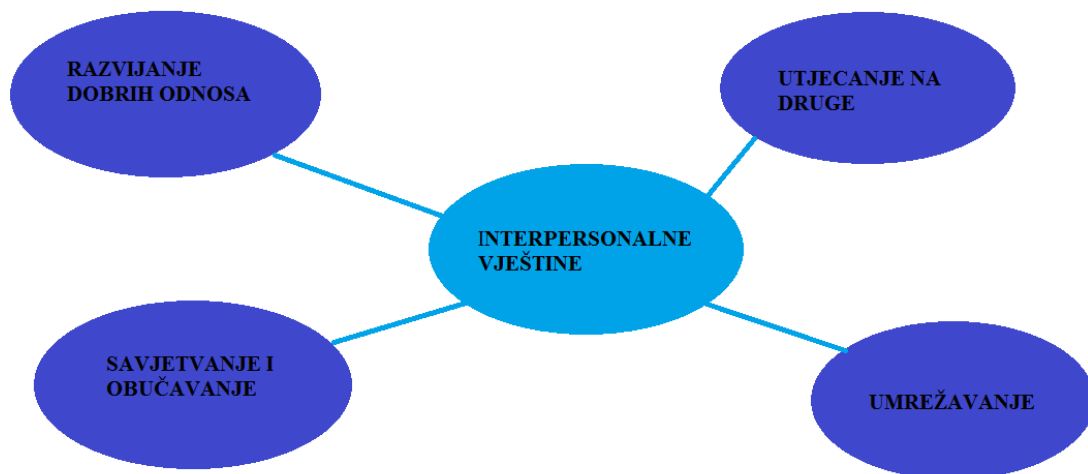
Zaposlenici koji rade zajedno trebali bi dijeliti posebnu vezu kako bi pružili najbolju najbolju izvedbu. Neophodno je da pojedinci budu iskreni jedni prema drugima za zdrav međuljudski odnos i na kraju pozitivnu atmosferu na radnom mjestu.

Pojedinci u međuljudskim odnosima moraju dijeliti zajedničke ciljeve. Trebali bi imati više-manje slične interese i razmišljati na istim linijama. Uvijek je bolje ako pojedinci dolaze iz sličnih sredina.

Partneri u međuljudskom odnosu moraju uvažavati međusobne stavove i mišljenja. Osjećaj povjerenja je važan te stoga bi trebali biti privrženi jedni drugima za zdrav međuljudski odnos.

Transparentnost igra ključnu ulogu u međuljudskim odnosima. S toga se traži od svakog pojedinca da bude pošten i transparentan odnosno očit, jasan i nedvosmislen.

Interpersonalni odnos se odnosi na snažnu povezanost među pojedincima koji rade zajedno u istoj organizaciji (Dwyer, 2000.). Zaposlenici koji rade zajedno trebali bi dijeliti posebnu vezu kako bi bili na najvišoj razini. Bitno je da pojedinci budu iskreni jedni prema drugima za zdravu međuljudsku dinamiku i konačno pozitivnu atmosferu na radnom mjestu. U organizaciji – s jedne strane, postoje negativni učinci nepostojećeg profesionalnog prijateljstva jer bi to stvorilo situaciju donošenja odluka jednog mozga, izazvalo monotoniju, a također bi nedostatak suradnje smanjio učinak.



Slika 1. Struktura interpersonalnih odnosa

Izvor: izrada autora prema Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): *Suvremeni menadžment*, Zagreb, str 52.

Pojedinac provede oko osam do devet sati u svojoj organizaciji i praktički nije moguće da radi sam. Pojedinac koji radi u izolaciji skloniji je stresu i tjeskobi. Nadalje teško je uživati u poslu i dolaziti u ured samo zbog ureda.. Pojedinci koji rade sami smatraju da im je posao monoton. Zato je neophodno imati pouzdane kolege u blizini s kojima se mogu podijeliti sve tajne bez straha da će se odati. Važnost prijatelja na radnom mjestu je velika jer su oni ti koji često daju iskrene i mudre savjete.

Samo jedan mozak ne može sam donositi sve odluke. Potrebni su ljudi koji će raspravljati o raznim temama, procijeniti prednosti i nedostatke i doći do rješenja od kojih će imati koristi ne samo zaposlenici nego i organizacija u cjelini. Zaposlenici mogu zajedno razmišljati i doći do boljih ideja i strategija.

O strategijama se mora raspravljati na otvorenoj platformi gdje svaki pojedinac ima slobodu izraziti svoj stav. Zaposlenici moraju biti pozvani na sastanke barem jednom tjedno kako bi se promovirala otvorena komunikacija. Redovita interakcija važna je za zdrav odnos.

Međuljudski odnos ima izravan učinak na organizacijsku kulturu. Nesporazumi i zabune dovode do negativnosti na radnom mjestu. Konflikti ih ne vode nikamo i zauzvrat „kvare“ radno okruženje. Zaposlenici trebaju biti okruženi ljudima koji će cijeniti njihov trud i motivirati ih s vremena na vrijeme.

Neophodno je imati pouzdane suradnike na radnom mjestu koji ne samo da ih cijene kada dobro obave posao, već im govore i o njihovim pogreškama (Batson, 2011.). Tapšanje po ramenu uvelike pomaže u izvlačenju najboljeg iz pojedinaca. Na radnom mjestu treba imati ljude koji su više mentori nego puke kolege.

Isplati se imati suradnike kojima je doista stalo do ostalih jer oni također trebaju kolege na koje će se osloniti u kriznim vremenima. Dobrom komunikacijom na radnom mjestu nagrađeni su svi. Ako netko uistinu treba pomoć dobra komunikacija će je zasigurno osigurati.

Pojedinac se treba slagati s kolegama kako bi dovršio zadatke u predviđenom roku. Onaj koji radi sam je preopterećen i teško završava zadatke u roku. Podrška kolega na poslu je važna. Ekipa je uvijek jača od pojedinca. Uloge i odgovornosti moraju se delegirati prema specijalizaciji, obrazovnoj kvalifikaciji i interesima zaposlenika.

2.2. Faze, vrste i čimbenici interpersonalnih odnosa

Osjećaj povjerenja, odanosti i predanosti bitan je u poslovnim odnosima. Pojedinici trebaju vjerovati svojim poslovnim partnerima i poštivati ih kako bi izbjegli nesporazume i sukobe u poslovanju. Potrebno je vrijeme kako bi veza ojačala. Prema psihologu Georgeu Levingeru, svaka veza prolazi kroz pet faza (Cloke, 2011.)

- Prva faza – **Upoznavanje** - poznanstvo se odnosi na međusobno poznavanje. Da bi započeli vezu, pojedinci se moraju dobro poznavati. Dvije osobe se mogu sresti na nekom mjestu i odmah se pomiriti. Ljudi osjećaju privlačnost jedni prema drugima i odlučuju ući u vezu. Zajednički prijatelji, društvena okupljanja, iste organizacije

također pomažu ljudima da se upoznaju, probiju led, upoznaju jedni druge i započnu vezu.

- Druga faza – **faza izgradnje** - ovo je faza u kojoj odnos zapravo raste. Pojedinci više nisu stranci i počinju vjerovati jedni drugima. Pojedinci moraju biti kompatibilni jedni s drugima kako bi veza trajala duže vrijeme. Pojedinci sa sličnim interesima i pozadinama skloniji su međusobnom povezivanju više u usporedbi s pojedincima iz različitih pozadina i različitih ciljeva. Fazu izgradnje veze često karakterizira približavanje dvije osobe, strastvenost i osjećaj prema drugoj.
- Treća faza – **faza nastavka** - ovo je faza u kojoj veza procvjeta u trajne obveze. To je kada ljudi nakon što su se dobro poznavali odluče biti u društvu jedno drugoga i vjenčati se. Povjerenje i transparentnost neophodni su da šarm ostane u vezi zauvijek.
- Četvrta faza – **pogoršanje** - ne prolaze svi odnosi kroz ovu fazu. Nedostatak kompatibilnosti, povjerenja, ljubavi i brige često dovodi do nesporazuma i ozbiljnih problema u vezi. Pojedinci se ponekad jako teško međusobno prilagođavaju i na kraju odluče svoju vezu privesti kraju. Kompromis je sastavni dio svake veze. Pojedinci koji ne uspiju postići kompromis jedni s drugima teško će podići vezu na višu razinu.
- Peta faza – **faza završetka** je kraj veze. Veza se prekida zbog bilo kojeg od sljedećih razloga: smrt bilo kojeg partnera, razvod, razdvajanje. Idealna veza rezultira trajnim obvezama i brakovima, dok postoje neke veze koje započnu pozitivno, ali završe naglo.

Bliska veza između pojedinaca koji dijele zajedničke interese i ciljeve naziva se interpersonalnim odnosom u koji stupaju pojedinci koji su međusobno kompatibilni. Vrste interpersonalnih odnosa su sljedeće (Dwyer, 2000.)

- Prijateljstvo je bezuvjetni međuljudski odnos u koji pojedinci stupaju svojom slatkom voljom i izborom. U njemu nema formalnosti i pojedinci uživaju u međusobnoj prisutnosti.
- Ljubav - međuljudski odnos karakteriziran strašću, intimnošću, povjerenjem i poštovanjem naziva se ljubav. Osobe u romantičnoj vezi duboko su privržene jedna drugoj i dijele posebnu vezu.
- Platonski odnos - veza između dvije osobe bez ikakvih osjećaja ili seksualne želje jedna prema drugoj naziva se platonskom vezom. U takvoj vezi muškarac i žena su samo prijatelji i ne miješaju ljubav s prijateljstvom. Platonske veze mogu završiti

romantičnom vezom u kojoj oba partnera razvijaju uzajamnu ljubav i zaljubljuju se jedno u drugo.

- Obiteljski odnos - osobe koje su u krvnom ili bračnom srodstvu tvore obitelj.
- Profesionalni odnos (radni odnos) - pojedinci koji rade zajedno za istu organizaciju dijele profesionalni odnos. Pojedinci koji dijele profesionalni odnos nazivaju se kolegama. Kolege se mogu ili ne moraju voljeti.

Osobe u interperosnalnim odnosima moraju biti kompatibilne jedna s drugom. U vezi ne bi trebalo biti sukoba i nesporazuma. Pojedinci iz sličnog podrijetla i sličnih životnih ciljeva iznimno se dobro snalaze u vezama. Ljudi s različitim ciljevima, stavovima, misaonim procesima teško se prilagođavaju i stoga ne uspijevaju dovesti vezu na višu razinu.

Komunikacija igra ključnu ulogu u svim vrstama odnosa, bilo osobnih ili profesionalnih. U odnosima se osjećaji moraju izražavati i uzvraćati. Pojedinci moraju međusobno učinkovito komunicirati radi boljeg razumijevanja. Nebi trebalo šutjeti jer to dovodi do problema i nesporazuma. Dvoje zaljubljenih ljudi moraju redovito komunicirati jedno s drugim različitim načinima komunikacije kao što su telefon, e-mailovi, pisma (iako se razmjena pisama danas smatra zastarjelim oblikom komunikacije). Održavanje kontakta ključno je za rast ljubavi, posebno u vezama na daljinu gdje se pojedinci ne mogu često sresti. I u profesionalnim odnosima kolege moraju dobro komunicirati radi bolje povezanosti. Potrebno je sjesti sa svojim suradnicima i razgovarati o problemima licem u lice kako bi došli do obostrano prihvatljivog rješenja.

2.3. Uloga zaposlenika u kreiranju interperosnalnih odnosa

Pojedinci se moraju dobro slagati sa svojim kolegama radi pozitivnog ambijenta na radnom mjestu i zdravih međuljudskih odnosa. Bitno je da pojedinci vjeruju jedni drugima na radnom mjestu radi boljih odnosa. Gotovo je nemoguće da zaposlenici rade sami. Svatko treba ljude oko sebe kako bi raspravljali o stvarima i došli do boljih rješenja (Modrić, 2016.).

Važno je da zaposlenici ostanu pozitivni na radnom mjestu. Ne smiju pronalaziti uvijek mane u svojim kolegama jer nitko nije savršen. Bez obzira koliko je drugi pojedinac

loš, potrebno je održavati pristojnost radnog mjesta. Najbolje je ignorirati onoga koji vam se ne sviđa, nego se upuštati u sukobe i kvariti vezu. Sukobi pretvaraju prijatelje u neprijatelje.

Zaposlenici se trebaju u potpunosti jedni drugima prilagoditi. Situacije ne mogu uvijek biti onakve kakve žele pa je porebno slušati druge i razumjeti i njihovo gledište, a ne samo uvijek gledati svoje osobne interese (Sprecher et. al., 2013.). Kolege se ne smiju podcjenjivati. Nikad se ne zna kad nekome padne na pamet briljantna ideja pa se treba odnositi prema svima s poštovanjem. Ignoriranje ljudi dovodi do frustracija i na kraju kviri odnose na radnom mjestu. Pridavanje važnosti nekolicini i stavljanje na stranu drugih stvara probleme među zaposlenicima. Takve stvari demotiviraju zaposlenike da daju sve od sebe. Ured i posao počinju tretirati kao teret.

Zaposlenici ne trebaju nikada biti pristrani ni prema kome. Zaposlenike koji rade dobro treba cijeniti pred drugima. Oni koji ne ispunjavaju očekivanja moraju biti zamoljeni da idući put podignu čarape, bez obzira na odnos koji dijele s vama ili s višim menadžmentom. Jedan od članova tima može biti najbolji prijatelj, ali kada su u pitanju rezultati i ciljevi, ni njega ne treba štedjeti. Posao se nikada ne smije miješati s osobnim odnosima (Modrić, 2016.).

Neetično je širiti glasine na radnom mjestu. Ogovaranje, povlačenje za noge, kritika najveći su razlozi negodovanja zaposlenika. Zaposlenici trebaju biti iskreni i ako osjećaju da kolega radi nešto pogrešno, trebaju mu reći mu to u lice umjesto da raspravljaju s drugima. Rugati se drugima je neprofesionalno. Pojedinaac treba biti pouzdan. Ako je netko od kolega nešto povjerio, potrebno je tajnu očuvati a ne svima otkrivati sve njegove tajne.

Potrebno je u interpersonalnim odnosima izbjegavati aroganciju u kontekstu izbjegavanja pokazivanja nepotrebnih stavova prema ljudima oko sebe (Sprecher et. al., 2013.). Ako je menadžer na čelu određenog odjela, to ne znači da ima ovlasti biti nepristojni prema ljudima oko sebe. Plaćen je za svoje usluge i nitko neće tolerirati njegovu dominantnu i gospodarsku prirodu. Navedene karakteristike dovode do pozitivnih interpersonalnih odnosa.

2.4. Važnost komunikacija u interpersonalnim odnosima

Za komunikaciju se kaže da je osnova svakog međuljudskog odnosa. Zapravo je učinkovita komunikacija ključ zdrave i dugotrajne veze. Ako pojedinci međusobno ne komuniciraju učinkovito, problemi će sigurno doći. Komunikacija igra ključnu ulogu u smanjenju nesporazuma i na kraju jača vezu među pojedincima (West, 2005.).

Poslovna zeza gubi na značaju ako pojedinci ne izražavaju i ne uzvraćaju svoje osjećaje kroz različite načine komunikacije. Zdrava interakcija ključna je za zdrav odnos. Ne mora uvijek pojedinac razgovarati kako bi izrazio svoje osjećaje. Osjećaji se mogu izraziti i neverbalnim načinima komunikacije. Pokreti tijela, geste, izrazi lica, pokreti ruku govore nešto, gdje bi zaposlenici trebali izgledati sretno i zadovoljno kako bi druga osoba uživala u njihovoj prisutnosti (West, 2005.). Pokreti očiju također imaju važnu ulogu u odnosima. Samo kroz nečije oči može se razaznati je li netko ljut, nesretan ili frustriran.

U komunikaciji je potrebno paziti na intonaciju glasa, odnosno da zaposlenici ne budupreglasni ili prethi. Visok ton glasa može se privo percipirati pa je potrebno govoriti tiho na uvjerljiv način. Druga osoba mora biti u stanju razumjeti što netko namjerava priopćiti. Izbor riječi važan je u odnosima jer jedna pogrešna riječ može promijeniti značenje cijelog razgovora. Druga bi osoba mogla pogrešno protumačiti i pokvariti odnos. Potrebno je jasno izraziti svoje osjećaje i ne pokušavati zbuniti drugu osobu. Iskrenost pomaže u komunikaciji (Cloke, 2011.)

Pojedinac mora redovito komunicirati s drugom osobom kako bi odnos rastao i dosegao sljedeću razinu. Razgovarajući preko telefona. SMS-ovi su načini komuniciranja i održavanja kontakta, posebno u vezama na daljinu gdje se pojedinci rijetko susreću.

U poslovnoj komunikaciji potrebno je biti pristojan, odnosno nikada ne vikati na suradnika, čak i ako je učinio nešto loše (Cloke, 2011.). Potrebno je razgovarati o problemima i pokušati prijateljski riješiti nesuglasice. Zlostavljanje, svađa, kritiziranje kvare vezu, a u nepovoljnim slučajevima mogu je i prekinuti.

U poslovnoj komunikaciji je važno razumjeti i gledište druge osobe. Potrebno je biti strpljivi slušatelj jer ako se zaposlenici pažljivo ne slušaju, nikada neće moći učinkovito komunicirati.

3. ULOGA GRUPE U POSLOVNOM USPJEHU PODUZEĆA

Timski rad je važan za organizacije, posebno u današnjem visoko digitaliziranom svijetu. Organizacije koje ističu timski rad brže inoviraju, brže uočavaju pogreške, pronalaze bolja rješenja za probleme i postižu veću produktivnost. Poboljšanje timskog rada ima za cilj povećati produktivnost i učinak za dobrobit organizacije. Na primjer, prodavači napreduju u zdravoj konkurenciji, ali sklapaju više poslova, a organizacija ima koristi kada rade kao tim. U tom kontekstu je važnost grupa i njihove suradnje vrlo značajna za uspjeh i produktivnost poduzeća.

U ovom poglavlju će biti riječi o odrednicama timova u poslovnom uspjehu poduzeća, njihovim ulogama te prednostima i ograničenjima u radu.

3.1. Odrednice timova u produktivnosti poduzeća

Timski rad uključuje različite ljude i različite grupe u cijeloj tvrtki koji rade zajedno kako bi povećali svoju učinkovitost i postigli zajednički cilj. Postoji mnogo načina organiziranja timova – neki su timovi organizirani oko određenog proizvoda koji se razvija, dok su drugi organizirani oko procesa, poput proizvodnje ili istraživanja. Osim što članovima tima daje iskustvo, prednosti timskog rada uključuju povećanu učinkovitost, financijske uštede, inovativnost i moral (Bošković, 2017.)

Timski rad potiče kreativnost i inovativnost, spaja komplementarne snage, poboljšava moral i pruža veću fleksibilnost na radnom mjestu. Poboljšava moral promicanjem osjećaja vlasništva. Timski rad omogućuje zaposlenicima da preuzmu veću odgovornost za donošenje odluka i također omogućuje članovima tima da kontroliraju veći dio radnog procesa (Tudor, 2006.).

To može dovesti do poboljšanog morala jer zaposlenici stječu više ovlasti i vlasništva nad projektima na kojima rade. Dodatna odgovornost može dovesti do boljeg radnog okruženja i manje fluktuacije. Rad u timu također daje zaposlenicima veći osjećaj pripadnosti i priznanja, što im pomaže da budu ponosniji na svoj doprinos u poslu pa i na rezultate samog poduzeća znajući da su dio njega.

Timski rad gradi povjerenje i unapređuje odnose. Na radnim mjestima gdje timski rad nije zastupljen, organiziranje grupnog rada će pomoći u izgradnji jačih odnosa između zaposlenika. Takav način rada omogućuje pojedincima da nauče raditi kroz neslaganje.

Uspostavljanje timova, čak i kada nisu potrebni, stvara okruženje u kojem se radnici i dalje ponose neovisnim postignućima, a istovremeno slave doprinose svojih suradnika. timski rad je osjećaj jedinstva (Bošković, 2017.). To je entuzijazam koji grupa ljudi dijeli za svoje zajedničke interese i odgovornosti.

Tablica 1. Razlike timova i obične radne snage

| TIM | OBIČNA RADNA SKUPINA |
|---|---|
| <p>Članovi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prihvaćaju međuovisnost • su svjesni da mogu uspjeti jedino uz međusobnu podršku • mogu odgoditi osobnu korist • su obvezani dogovorenim ciljevima • pridonose zajedničkom cilju • stvaraju ozračje povjerenja • izražavaju svoje misli, osjećaje, stajališta, neslaganja • nastoje razumjeti gledišta drugih članova • daju i primaju podršku • sukobe vide kao sastavni dio odnosa i kao mogućnost razvoja novih ideja • sudjeluju u odlučivanju • zauzimaju se za dogovorene ciljeve. | <p>Članovi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • skupinu doživljavaju kao formalnost • rade neovisno od drugih članova pa su usredotočeni na sebe • svoj posao doživljavaju kao zadani zadatak • manje iskazuju svoje mišljenje • nemaju povjerenja u motive drugih članova jer preslabo poznaju njihove zadatke • su oprezni, stupanj povjerenja u skupini je malen • smatraju da je neslaganje štetno • ne rješavaju sukobe • izbjegavaju međusobno suočavanje • smatraju da je konformnost važnija od rezultata. |

(Izvor: Kobolt, A., Žižak, A. (2007): Timski rad i supervizija

Važnost timskog rada očituje se u sljedećim elementima (West, 2005.):

1) Nove ideje - timski rad među raznolikom grupom ljudi će gotovo uvijek otkriti nove, svježije ideje. A te nove ideje su neprocjenjive u današnjem konkurentnom poslovnom okruženju. Različite dobi, pozadina, skupovi vještina i razine iskustva tima znače da postoji jedinstvena perspektiva koja samo čeka da se čuje. Kada zaposlenici stvore siguran prostor u kojem pojedinci mogu raditi zajedno kao tim bez straha od kritike, nove ideje i perspektive će nailaziti.

2) Poboljšana učinkovitost - ako menadžeri žele poboljšati učinkovitost u svom poslovanju, trebaju okupiti svoje zaposlenike da rade zajedno. To će im omogućiti da teške zadatke podijele u manje upravljive dijelove i brže ih dovrše. To je sjajan način da osiguraju da osoba s najviše vještina radi na dijelu koji njemu ili njoj najviše odgovara.

3) Bolja kvaliteta - kvaliteta koju menadžeri očekuju od svog projekta ili samo svog poslovanja općenito, može biti prevelika za jednu osobu. Ali timskim radom dobivaju najbolje što svatko ima za ponuditi. Kao rezultat toga, to je jednako višoj kvaliteti na dosljednijoj osnovi jer se ne oslanjaju samo na jednu osobu. Kada dođe do spora, tim mora riješiti problem i razriješiti proturječne ideje umjesto da menadžer posreduje. Ova vrsta davanja i primanja često se prelijeva u svakodnevne operacije i komunikacije.

4) Veća fleksibilnost za organizaciju - timski rad može pomoći tvrtkama da budu fleksibilnije. Okupljanjem zaposlenika iz različitih dijelova projekta u jedan tim, ponekad se problemi ili uska grla mogu lakše riješiti. Na primjer, proizvođači automobila ponekad mogu koristiti ovu metodu pri projektiranju automobila. Umjesto da svaki novi dizajn automobila prolazi kroz zasebna područja, kao što su dizajn, inženjering i opskrba dijelovima, proizvođač automobila će organizirati jedan tim koji uključuje zaposlenike iz svih tih područja za dizajn svakog automobila. Kako problemi nastanu na jednom području, cijeli tim se može nositi s njima i rad se odvija znatno brže.

5) Potiče kreativnost i inovativnost - neke tvrtke koriste timove i timski rad za stvaranje radnog okruženja koje se ističe kreativnošću. Te tvrtke ponekad temelje svoju korporativnu strukturu gotovo u potpunosti na timskom radu, gdje se osoblje zapošljava u općim radnim područjima, a zatim bira da radi na projektima koji najbolje odgovaraju njihovim vještinama i interesima. Vođe se imenuju i ne postoji lanac zapovijedanja niti hijerarhija vodstva.

Timski rad je i sredstvo za spajanje i svojevrsno podmazivanje. Timski rad spaja ljude (sredstvo povezivanja) i motivira ih da se oslanjaju jedni na druge kako bi obavili stvari. On također olakšava napredovanje i omogućuje grupi da prevlada prepreke koje bi pojedinca zaustavile. Bez timskog rada pojedinac je ograničen.

Korištenje timova s punim učinkom znači da zaposlenici mogu slobodno pokretati nove timove kako im dolaze nove ideje. To se zove korporativna struktura temeljena na ravnom rešetkastom timskom radu, a koriste je tvrtke koje žele biti lideri u inovacijama.

3.2. Uloge učinkovitih timova

Izgradnja učinkovitog tima je važna za doseg visoke poslovne učinkovitosti i radne produktivnosti. Iako je ključno započeti s pravim ljudima, također je obavezno sastaviti ih na ispravan način. Činjenica je da tim ne može napredovati bez svih njegovih članova koji imaju uloge i odgovornosti koje im najbolje odgovaraju.

U timu različiti pojedinci imaju različite uloge. Pet uloga učinkovitog tima očituju se kao sljedeće (West, 2005.): voditelji, kreativni direktor, moderator, trener i član. Sve su to bitne komponente tima, ali ne moraju biti isključive. Vođa može djelovati i kao kreativni direktor i trener u različito vrijeme. Nije obvezno da će svaki tim imati jednog pojedinca kao voditelja, jednog pojedinca kao kreativnog direktora, jednog pojedinca kao trenera, voditelja i člana. Voditelj može djelovati kao direktor, trener, moderator ili član u skladu sa situacijom (Bošković, 2017.).

Uloga vođe da pruži smjernice timu, viziju timu, motivira tim, vještine izgradnje tima i stvori temeljna pravila za međusobni rad. Voditelji uzimaju u obzir sve, od vrste komunikacije koja će se dogoditi do toga kako će se o stvarima izvještavati (Tudor, 2006.). Krajnja svrha vođe je uspješan završetak zajedno s ulogama i odgovornostima tima. Prije svega, vođe trebaju odrediti cilj, razjasniti cilj i dati smjer. Osim toga, ako se održavaju redoviti sastanci, voditelj je odgovoran za vođenje i pripremu tih sastanaka. Vođa tima također je odgovoran za dodjeljivanje pojedinačnih uloga i uloga članova grupe članovima tima.

Uloga kreativnog direktora ima značaj u izvoru kreativne energije koji je ključan za uspjeh svakog tima. Kad ljudi rade kao tim, treba im netko tko može razmišljati izvan okvira i predstaviti nove, jedinstvene koncepte. Sprječava zaostajanje u razvoju i tjera tim da neprestano radi na poboljšanju. Kreativni direktor podržava tim kako bi zadržao progresivnu energiju za sve uključene, što je ključno za postignuća timskog rada (West, 2005.). U slučaju da timu nešto ne uspije, kreativni direktor prebacuje fokus na drugi pristup.

U mnogim organizacijama voditelj nema formalne ovlasti; voditelj pomaže timu da donese odluku. Čak i ako vođa djeluje kao pomagač timu, tada vođa traži od tima ili ga podržava da poduzme te korake. Kada timovi zajedno razmišljaju i raspravljaju o planovima, idejama, moderator mora biti pri ruci kako bi jasno i precizno sve zabilježio. Kao voditelj, osoba je odgovorna pomoći timu da razumije ciljeve i podržava tim u tome kako postići cilj. Tako voditelj vodi tim prema cilju te uči kako učinkovito delegirati. On bi trebao motivirati ljude, razvijati članove tima, komunicirati s ljudima i učinkovito upravljati disciplinom (Bošković, 2017.).

Trener u timu pruža podršku jedan na jedan nakon treninga. Pretpostavimo da je član tima trenirao nešto, trener podržava tog člana nakon treninga. U okviru treninga jedan na jedan, ako postoje problemi s kojima se ekipa suočava, ovdje je trener prva osoba kojoj treba pristupiti (West, 2005.). Ta se pravila ponekad preklapaju. Trener može biti ista osoba kao i vođe tima. Stručni i dobro obučeni stručnjaci temelj su učinkovitog funkcioniranja tima, a tu dolazi do izražaja uloga i odgovornost trenera.

Posljednja uloga učinkovitog člana tima je sudjelovati na sastancima tima i raditi sve što im je dodijeljeno. Članovi sudjeluju na sastancima ili putem platforme „webinar“ za razmišljanje, stvaranje ideja ili bilo koju drugu podršku koju trebaju pružiti (Tudor, 2006.). Članovi trebaju redovito komunicirati s voditeljem tima; razumjeti što vođa želi od vas. Oni se ne smiju bojati zamoliti svog vođu da ih podučava ili mentorira, što će im omogućiti da nauče puno od njih. Kada nastave razgovarati s drugim članovima mogu saznati što žele od njih i što mogu učiniti da im pomognu. Za osobni rast moraju razviti nove vještine i koristiti se novim alatima i tehnikama.

Učinkovit tim znači grupu pojedinaca u kojoj je svaka osoba predana radu prema zajedničkom cilju. Pravi tim maksimizira individualne snage članova tima kako bi dali sve od sebe. Dok su vođe odgovorne za olakšavanje i izgradnju vještina timskog rada svojih ljudi, članovi bi trebali slijediti njihove upute i raditi za zajednički cilj.

3.3. Prednosti timskog rada u kreiranju interpersonalnih odnosa

Timski rad je bitan jer održava ugodno radno okruženje. Timski rad gradi snažne odnose među zaposlenicima jer što više zaposlenika radi blizu jedni drugih, to se više upoznaju i razvijaju simpatiju jedni prema drugima. Što više rade zajedno, to više uče i uče živjeti s međusobnim sklonostima, nesklonostima, snagama i slabostima. Kada rade zajedno duže vrijeme, tim prirodno postaje spremniji na suradnju, a to dovodi do ugodnijeg radnog okruženja za sve (Stone, 1999.). Ugodno radno okruženje vodi do veće produktivnosti, a to pomaže organizacijama da brzo ostvare svoje ciljeve.

Još jedna važnost zajedničkog rada kao tima je da povećava radnu učinkovitost. Statistike pokazuju da zaposlenici koji rade timski brže i puno učinkovitije izvršavaju zadatke od onih koji rade pojedinačno. Timski rad na različitim zadacima smanjuje radna opterećenja za sve zaposlenike dijeljenjem ideja i odgovornosti (Cloke, 2011.). Zaposlenici, posebno prodavači, pod velikim su pritiskom da postignu prodajne ciljeve u kraćem vremenskom roku. Timski rad je važan jer omogućuje vašem timu dijeljenje ideja i odgovornosti, što pomaže u smanjenju stresa kod svih, omogućujući im da budu pedantni i temeljiti pri dovršavanju zadataka. To će im omogućiti brzo postizanje prodajnih ciljeva.

Timski rad povećava mogućnosti učenja. Zaposlenici u organizaciji razlikuju se po razini radnog iskustva, stručnosti i vještina koje posjeduju (Tudor, 2006.). Suradnja omogućuje ovim zaposlenicima međusobnu interakciju u projektu. Ova interakcija odlična je prilika za učenje za nove zaposlenike jer mogu steći vještine koje nisu imali od iskusnijih zaposlenika. Također, iskusniji zaposlenici mogu dobiti svježije i inovativne ideje od novih zaposlenika. Važnost timskog rada u poslovanju je u tome što omogućuje novim i iskusnijim zaposlenicima da izazovu jedni druge ideje i načine obavljanja stvari kako bi došli do prihvatljivog, učinkovitog rješenja koje pomaže zaposlenicima da izvrše postavljene zadatke.

Timski rad vodi do povećane odgovornosti. Zaposlenici koji rade individualno vjerojatno će iskusiti nizak moral i biti manje odgovorni. Timskim radom niti jedan član ne želi iznevjeriti druge i stoga se održava povjerenje (West, 2005.). Također, rad u timu čini svakog zaposlenika odgovornim, posebno ako rade s iskusnim, cijenjenim zaposlenicima koji imaju reputaciju marljivog rada i odgovornosti. Organizacije mogu imati značajne koristi od timskog rada jer će zaposlenici završiti projekte prije roka zbog povećane produktivnosti i učinkovitosti.

Eliminira toksičnu radnu kulturu. Jedna od prednosti timskog rada u organizacijama je ta što uklanja toksičnu radnu kulturu (Stone, 1999.). Toksičnu radnu kulturu karakteriziraju drama, svađa, nizak moral na poslu, nedostatak komunikacije i strah od šefa. Osim toga, organizacija se fokusira na politiku umjesto na ljude. Toksična radna kultura utječe na produktivnost i dobrobit zaposlenika. To onemogućuje organizaciju da postigne svoje strateške ciljeve.

Smanjuje fluktuaciju zaposlenika. Organizacije kojima nedostaje timski rad u svim odjelima često imaju nižu razinu produktivnosti i rasta. Kao rezultat toga, postaje im teže djelovati učinkovito, zbog čega ne uspijevaju ostvariti svoje dugoročne ciljeve (West, 2005.). Kad zaposlenici shvate da ne mogu izvršavati svoje odgovornosti, postaju frustrirani i daju otkaz. Fokus na važnost timskog rada vodi do prijateljskog okruženja u kojem zaposlenici mogu lako izvršavati svoje odgovornosti, što pomaže u smanjenju fluktuacije zaposlenika.

Pomaže zaposlenicima da ostanu usredotočeni na cilj organizacije. Nijedna organizacija nije savršena. To znači da se svaka organizacija suočava s teškim i izazovnim vremenima. Na primjer, trenutajući Covid-19 utjecao je na tvrtke, pojedince i obitelji. Tijekom izazovnih vremena kao što je ovo, članovi tima mogu se osloniti jedni na druge za vodstvo i podršku. To im omogućuje da se usredotoče na ciljeve organizacije i učinkovito izvršavaju svoje dužnosti i odgovornosti.

4. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U PODUZEĆU

Konflikt na poslu je neizbježan, ali iako ga zaposlenici ne mogu u potpunosti izbjeći, mogu postati bolji u rješavanju svojih nesuglasica. Koliko dobro menadžer i njegov tim rješavaju sukobe, to može značajno promijeniti njihovu organizaciju, čak i kada postoje kompleksne situacije koje treba riješiti.

Do konflikta na radnom mjestu dolazi kada postoji neslaganje među zaposlenicima zbog suprotnih interesa, osobnosti, uvjerenja ili ideja. Konflikt na radnom mjestu je prirodan i neizbježan je da će se dogoditi kada ljudi različitog porijekla i perspektiva rade rame uz rame. Konflikt se može izraziti na različite načine, uključujući nedostatak suradnje, verbalne uvrede, maltretiranje, ljutnju, nekvalitetan ili odgođen rad, neuspjeh projekta i drugo.

U ovom poglavlju će biti riječi o odrednicama konflikata u interpersonalnim odnosima, vrstama interpersonalnih konflikata te o primjerima i solucijama interpersonalnih konflikata.

4.1. Odrednice konflikata u interpersonalnim odnosima

Konflikt je dio gotovo svakog međuljudskog odnosa. Upravljanje sukobom, dakle, važno je ako odnos treba biti dugotrajan i isplativ. Međuljudski konflikt je neslaganje između povezanih pojedinaca koji svaki želi nešto što je nespojivo s onim što drugi žele (Cloke, 2011.). On nije ni dobar ni loš, ali ovisno o tome kako se nesuglasice riješe, sukob može ojačati ili oslabiti odnos.

Prepoznavanje i identificiranje ranih znakova sukoba na poslu najbolji je način da menadžeri preduhitre napetosti i nesuglasice prije nego što postanu štetni za njihovu organizaciju. Dobra vijest je da postoje znakovi upozorenja na koje moraju pripaziti kako bi bili proaktivniji s tehnikama rješavanja sukoba. Nekoliko je načina na koje mogu uočiti pojavu sukoba u njihovoj poslovnoj organizaciji (Mitschell, 2015.):

- Obratiti pozornost na smanjenu produktivnost. Kada dođe do sukoba, produktivnost na radnom mjestu doživljava udarac. Ako se zaposlenici bore da se slažu i uspješno rade zajedno, ne bi trebalo biti iznenađenje da produktivnost opada. Ako su zaposlenici

nezadovoljni u svom okruženju, mogu se osjećati manje motivirani i usredotočeni na svoj posao, što može usporiti isporuku i rokove završetka projekta.

- Imati na umu stopu fluktuacije i izostanaka s posla. Ako iznenada menadžeri dožive visoku fluktuaciju osoblja ili počnu primjećivati zaposlenike koji se javljaju bolesni ili se ne pojavljuju na poslu, trebali bi malo istražiti. Izbjegavanje radnog okruženja može biti način na koji se zaposlenici nose sa sukobom, osobito ako ne primaju dodatnu pomoć u njegovom rješavanju. Tada oni trebaju razgovarati sa svojim zaposlenicima koji odlaze kako bi razumjeli njihovo razmišljanje. Trebaju obavezno provjeriti često odsutne zaposlenike kako bi razumjeli imaju li sukoba koji ih sprječavaju da se pojave na poslu.
- Slušati izravne pritužbe svog osoblja. Menadžeri trebaju obratiti pozornost na ono što im zaposlenici izravno govore. Neki nezadovoljni zaposlenici možda se ne boje izraziti svoje osjećaje. Trebaju ih saslušati i pokušati ne otpisivati pritužbe kao sitne pritužbe već ih saslušati da procijene mogu li odabrati značajnije sukobe koje mogu riješiti.
- Identificirati promjene u interakcijama među zaposlenicima. Način na koji se zaposlenici izražavaju, prvenstveno ako se dogodi dramatična promjena u ponašanju, može ukazati na to postoji li sukob ili se događa. Menadžeri trebaju obratiti pozornost ako zaposlenik odbije razgovarati s drugim iznenada ili opetovano govori o istoj osobi u negativnom svjetlu. Trebaju također biti posebno oprezni s nepristojnim ili neprikladnim ponašanjem jer to može značiti da je sukob ozbiljan.

Sukob se može usredotočiti na stvari koje su izvan veze i na pitanja u vezi kao što je i tko je glavni voditelj posla. Sukob i strategije koje se koriste za njegovo rješavanje pod velikim su utjecajem kulture (Šehi – Relić, 2006.). Prije sukoba zaposlenici bi se trebali pokušati svađati nasamo, boriti se kada budu spremni, znati oko čega se svađaju i svađati se oko problema koji se mogu riješiti.

4.2. Vrste interpersonalnih konflikata

Konflikti se mogu klasificirati u različite vrste ovisno o razlogu, vremenu te osobnosti njihova nastanka. Cloke (2011) klasificira sukobe u sljedeće vrste

- Pseudokonflikt je sukob zbog perceptivne razlike među partnerima i lako se rješava, a primjer za to je vrijeđanje, lagano zadirivanje, ruganje i ismijavanje.
- Sukob činjenica je sukob zbog spora oko istinitosti ili točnosti neke informacije.
- Sukob vrijednosti je sukob zbog neslaganja oko duboko ukorijenjenih moralnih uvjerenja.
- Sukob politike je sukob koji nastaje zbog spora oko plana ili postupka.
- Sukob ega je sukob koji nastaje zbog toga što obje strane u neslaganju inzistiraju na tome da budu „pobjednici“ u svađi.
- Meta sukob je sukob koji nastaje zbog neslaganja oko samog procesa komunikacije tijekom svađe.

Međutim, osim ove podjele, Mitschell (2015) determinira vrste sukoba prema konceptu interpersonalnih odnosa u poduzeću. Tako on prikazuje sljedeće vrste sukoba:

1. Sukobi osobnosti

Sukobi zbog različitih tipova osobnosti neke su od najčešćih vrsta sukoba na radnom mjestu. Te je sukobe nemoguće izbjeći jer svi imamo svoje osobnosti i nećemo se slagati sa svakom osobom koju sretnemo. Sukobi temeljeni na osobnosti mogu biti izazovni i frustrirajući, ali korisno je naučiti kako raditi s pojedincima čiji se pristupi i perspektive razlikuju od tuđih.

2. Međuovisni sukobi temeljeni na zadacima

Menadžeri trebaju razmisliti o procesima koji njihovoj organizaciji pomažu da oстане na površini. Često postoji mnogo međufunkcionalnih procesa koji se odvijaju unutar međusobno ovisnih tokova rada. Na primjer, njihov IT odjel može biti odgovoran za postavljanje računa i tehnologije za nove zaposlenike nakon što ih HR obavijesti o datumu početka novog zapošljavanja. Ali što ako HR zaboravi obavijestiti IT o novom zapošljavanju,

a novi zaposlenik stigne prvog dana i nije spreman za rad? Ove vrste međuovisnosti mogu biti frustrirajuće i uzrokovati sukobe, osobito među odjelima.

3. Sukobi temeljeni na stilu

Ponekad dolazi do sukoba jer ljudi imaju različite stilove obavljanja posla. Možda se jedan od zaposlenika kreće brzim tempom, ali drugi je metodičniji i treba mu vremena da dobro razmisli o zadacima prije nego što ih izvrši. Za ova dva zaposlenika s vrlo različitim stilovima rada može biti izazov raditi zajedno. Bitno je prepoznati da su svačiji stilovi rada različiti i da će se možda trebati koristiti različite strategije za uspješnu timsku suradnju.

4. Sukobi stilova vođenja

Slično stilskim sukobima, razlike u stilovima vodstva mogu dovesti do sukoba. Neki su vođe izravni i kratki, dok se drugi mogu činiti otvorenijima i spremnijima na suradnju. Bez obzira na pristup vodstvu, bitno je razumjeti stil kako bi menadžeri mogli komunicirati sa svojim timom kako najbolje raditi s njima

Navedene vrste sukoba potrebno je poimati od strane menadžera učinkovito da bi ih se moglo kvalitetno riješiti.

4.3. Primjeri i solucije interpersonalnih konflikata

Međuljudski sukob može uključivati bilo koju vrstu fizičkog, emocionalnog, profesionalnog ili osobnog sukoba između pojedinaca. Ovdje je potrebno istaknuti neke primjere sukoba koje se mogu vidjeti na svom radnom mjestu kako bi i poslodavci i vođe znali na koje znakove treba obratiti pozornost (Cloke, 2011.). Od ključne je važnosti da se voditelji osjećaju samopouzdana u priznavanju i rješavanju sukoba kako bi poboljšali ukupnu kulturu na radnom mjestu, pomogli u održavanju visoke razine angažmana i zadržavanja zaposlenika, a time i na visokoj razini produktivnosti.

Jedan primjer međuljudskog sukoba bio bi nadređeni/menadžer protiv zaposlenika u smislu plaće. Zaposlenik vjeruje da zaslužuje povišicu, dok se nadređeni (i ostali suradnici) ne slažu da njihova razina produktivnosti opravdava povećanje plaće (Stone, 1999.). To bi izazvalo sukob koji se često može vidjeti na radnom mjestu.

Grupa zaposlenika od kojih je zatraženo da zajedno rade na projektu ne može se složiti oko najboljeg načina za upravljanje projektom. To dovodi do svađe između nekolicine suradnika, pri čemu nitko od njih nije voljan popustiti ili se predomisлити (Modrić, 2016.).

Zaposlenik se unaprjeđuje na temelju svog učinka i trendova prodaje tijekom posljednjih mjeseci. Drugi zaposlenik smatra da umjesto toga zaslužuje unapređenje. Voditeljski tim ne vjeruje da oba zaposlenika zaslužuju i da o tome moraju razgovarati s glasnim zaposlenikom.

Grupa suradnika, uključujući nekoliko muškaraca i nekolicinu žena, zajedno rade na projektu. Muškarci su odlučili tješnje surađivati jedni s drugima, a žene smatraju da se njihovi glasovi ne čuju, unatoč nekoliko pokušaja da razgovaraju s grupom kao cjelinom. Jedan od muškaraca kaže drugom suradniku u grupi da smatraju da su njihove ideje bolje jer žene jednostavno "nisu toliko pametne" kada je u pitanju ovaj posao (Cloke, 2011.).

Ovo je samo nekoliko, ali ne i iscrpan popis, mnogih različitih primjera međuljudskih sukoba koje možete vidjeti na različitim radnim mjestima. Naravno, nije tajna da bi manje sukoba na radnom mjestu bilo idealno - međutim, to nije uvijek nešto što možete kontrolirati. Svaki od članova tima jedinstvena je osoba s različitim uvjerenjima i osjećajima, a to znači da se osobnosti neće uvijek savršeno poklopiti.

Menadžeri mogu riješiti primjere predmetnih sukoba na sljedeće načine (Mitschell, 2015.)

- Definirati sukob: definirati probleme sadržaja i odnosa u određenim terminima, izbjegavajući čitanje misli i pokušajte suosjećati s drugom osobom.
- Ispitati moguća rješenja: pokušati identificirati što je moguće više rješenja, potražiti rješenja koja su u dobitku i pažljivo odvagnuti troškove i koristi svakog rješenja.
- Testirati rješenje mentalno i u praksi da vide djeluje li.
- Ocijeniti testirano rješenje iz različitih perspektiva.
- Prihvatiti rješenje i integrirati ga u svoje ponašanje. Ili odbaciti rješenje i početi ponovno, na primjer, drugačije definirajući problem ili tražeći moguća rješenja u drugim smjerovima.

Strategije upravljanja sukobima koje menadžeri koriste, a koje mogu pomoći ili spriječiti rješavanje sukoba su sljedeće (Cloke, 2011.):

- Postati aktivni sudionik sukoba; ne izbjegavati probleme ili argumente druge osobe.
- Koristiti razgovor za raspravu o problemima umjesto da se pokušava prisiliti drugu osobu da prihvati tuđi stav.
- Pokušati poboljšati samopoštovanje, lice osobe s kojom se svađa; izbjegavati strategije koje mogu dovesti do toga da druga osoba izgubi obraz.
- Argumentirati pitanja, fokusirajući se što je moguće objektivnije na točke neslaganja; izbjegavati biti verbalno agresivan ili napadati drugu osobu.

Ovi primjeri konflikata događaju se u interpersonalnim odnosima tijekom poslovne suradnje, gdje nadređeni trebaju pronaći najbolje načine da ih učinkovito riješe.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U TIMSKOM RADU

Nakon razrade teorijske problematike interpersonalnih odnosa, rada timova i potencijalnih nastanka konflikata među njima u poslovnoj suradnji, u ovom poglavlju će se prikazati empirijsko istraživanje – provedba anketnog istraživanja o motivaciji zaposlenika na sudjelovanje u timskom radu.

5.1. Uzorak istraživanja

U provedbi anketnog istraživanja tema se odnosi na snagu motivacije zaposlenika za sudjelovanje u timskom radu. Anketni upitnik je potom distribuirao odabranom uzorku od 30 ispitanika. Njih čine zaposlenici određenih poduzeća. Odabrani uzorak je slučajan, uz uvjet da su osobe zaposlene u bilo kojem poduzeću. Autor je potm osobnim kontaktom, telefonskom konverzacijom ili putem elektronske pošte dostavio ispitanicima anketni upitnik sa konstruiranim jasnim i nedvosmislenim pitanjima. Uzorak od 30 ispitanika je prema procjeni autora za ovu razinu istraživanja dostatan. Kao glavno ograničenje istraživanja autor naglašava općenito veličinu uzorka i upitnost mogu li se dobiveni rezultati istraživanja projicirati na populaciju.

5.2. Metodologija istraživanja

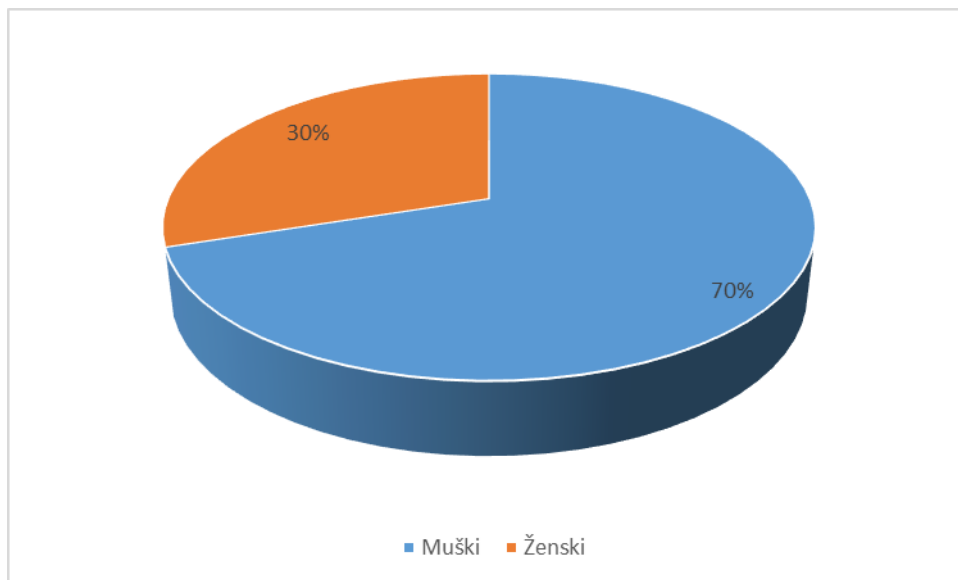
Anketno istraživanje provedeno je na uzorku od 30 odabranih ispitanika, gdje je uvjet bio da isti budu zaposlenici nekog poduzeća. Anketni upitnik je izradio autor samostalno, a strukturiran je od osam pitanja koja se ciljano odnose na motivaciju zaposlenika na sudjelovanje u timskom radu. Upitnik je po izradi distribuiran osobnim i telefonskim kontaktom ili elektronskom poštom. Anketno istraživanje je provedeno u razdoblju od 25. srpnja do 15. kolovoza 2022. godine. Svi anketni upitnici su vraćeni te su pravilno ispunjeni.

Potom je autor pristupio analizi rezultata istraživanja u programskom softveru Excel, gdje je grafičkim i tabličnim prikazima dao rezultate provedenog istraživanja, uz primjenu metode deskriptivne statistike. Rezultati istraživanja bit će prikazani u nastavku.

5.3. Prikaz rezultata istraživanja

Dobiveni rezultati istraživanja prikazat će se grafički i tabelarno, uz deskriptivna objašnjenja.

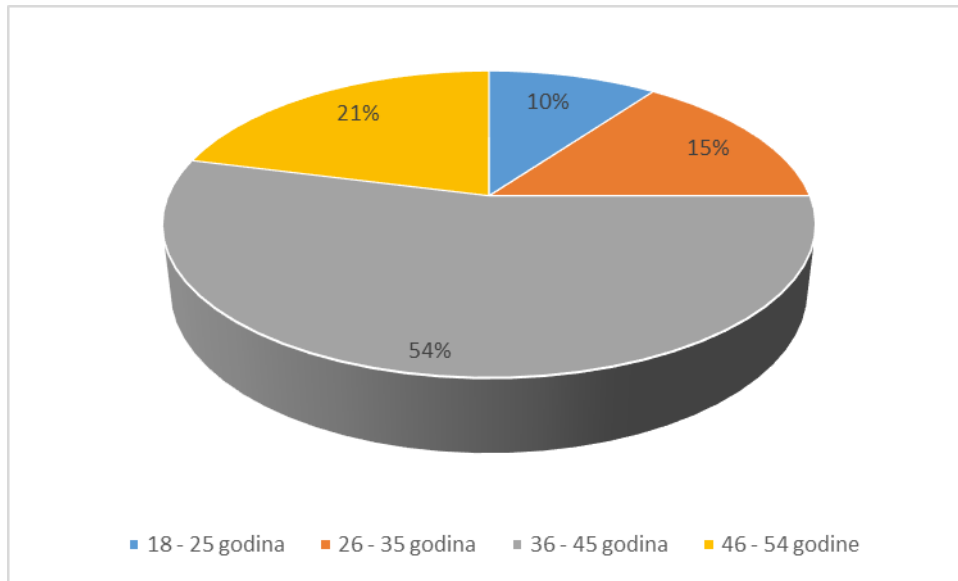
Grafikon 1. Spol ispitanika



Izvor: izrada autora

Iz grafikona 1. je vidljivo da je anketi pristupilo 30 ispitanika, od kojih je 70% muškog te 30% ženskog spola. Iz priloženog grafikona je vidljivo da u poduzećima dominira muški spol.

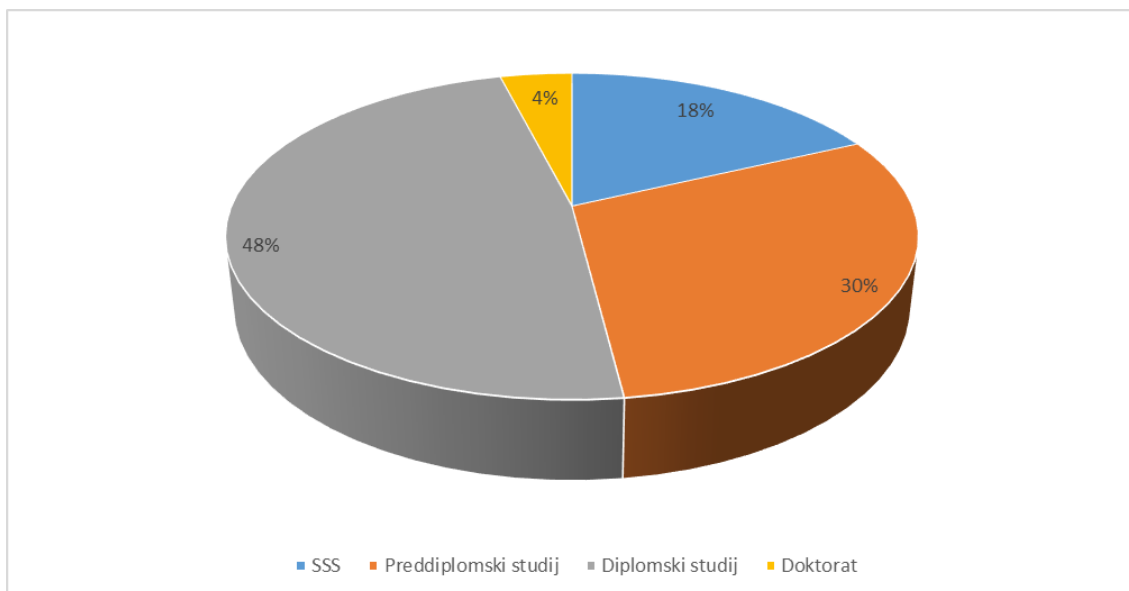
Grafikon 2. Dob zaposlenika



Izvor: izrada autora

Iz grafikona 2. vidljivo je da većina zaposlenika, odnosno njih 54% pripada dobnoj skupini od 36 – 45 godina te od 46 – 54 godine, što ukupno čini postotak od 75%. Manjina zaposlenika pripada dobnoj skupini ispod 36 godina, odnosno njih 25%. Može se zaključiti da ispitanici spadaju u dobnu skupinu od 36 – 54 godine.

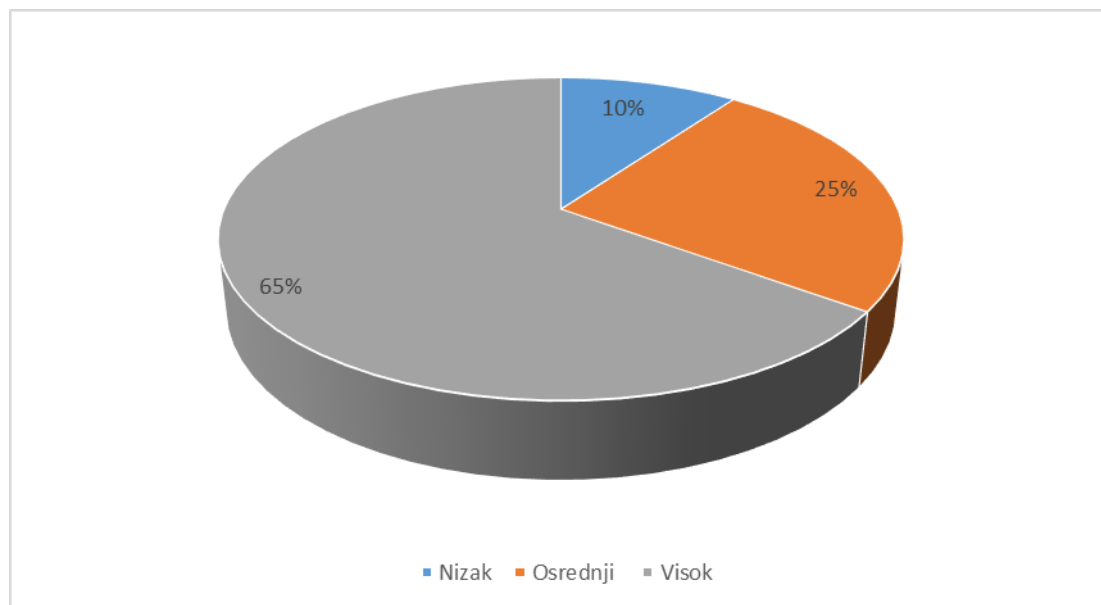
Grafikon 3. Obrazovanje ispitanika



Izvor: izrada autora

Iz grafikona 3. je vidljivo kao je većina ispitanika, njih 48%, ima diplomski studij, dok njih 30% ima dodiplomski studij. 18% ispitanika ima SSS, dok samo 4% ispitanika ima doktorat. U strukturi ispitanika dominira više i visoko obrazovanje.

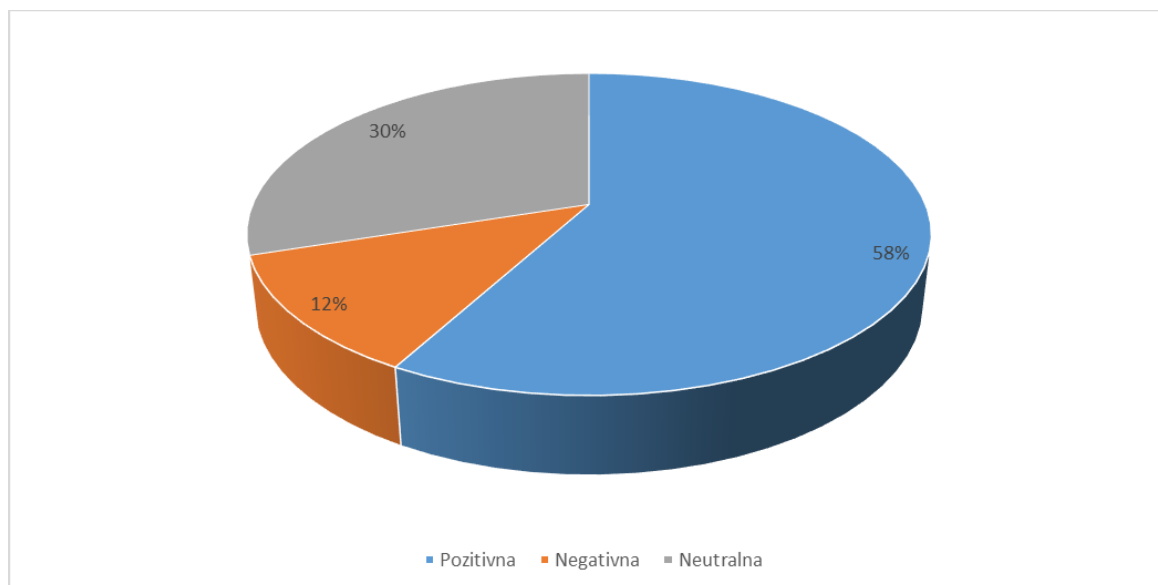
Grafikon 4. Stupanj motivacije ispitanika za rad u njihovu poduzeću



Izvor: izrada autora

Iz grafikona 4. je vidljivo je većina ispitanika, njih 65%, visoko motivirano za rad u svom poduzeću. Manji dio, odnosno njih 25% je osrednje motivirano, dok je samo 10% slabo motivirano za rad u svome poduzeću. Iz ispitanog uzorka razvidna je visoka motivacija ispitanika za rad njihovu poduzeću.

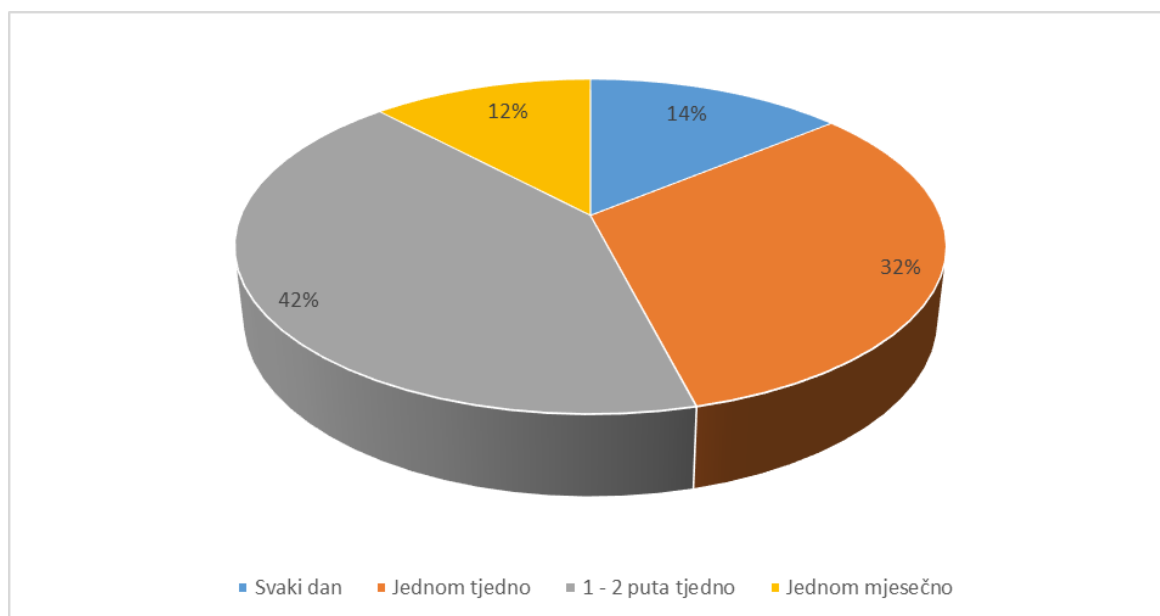
Grafikon 5. Iskustva ispitanika u timskom radu



Izvor: izrada autora

Iz grafikona 5. je razvidno kako je 58% ispitanika ocijenilo svoja iskustva u timskom radu pozitivna, dok je njih 30% iste ocijenilo neutralnima. Samo 12% ispitanika naglasilo je negativna iskustva u timskom radu.

Grafikon 6. Učestalost rada ispitanika u timu



Izvor: izrada autora

Iz grafikona 6. je razvidno kako je učestalost rada u timu kod ispitanika 1 – 2 tjedno (42%), odnosno jednom tjedno (32%). Ispitanici su procijenili u psototku od 14% kako rade svaki dan u timu, odnosno u postotku do 12% da rade u timu jednom mjesečno.

Tablica 2. Procjena motivacije ispitanika za rad u timu

| Tvrdnja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. U samostalnom radu teško pronalazim motivaciju da samostalno odradim zadatak. | 46% | 38% | 16% | | |
| 2. Motivirani kolege imaju pozitivan utjecaj na motivaciju drugih za rad u timu. | | 2% | 12% | 42% | 44% |
| 3. Osjećaj veće motivacije može potaknuti kolege na timski rad. | | | 10% | 34% | 56% |
| 4. Bolje je raditi u timu nego sam. | 14% | | 22% | 44% | 20% |
| 5. Ako nastane poslovni problem ili konflikt, sretniji sam ako znam da se mogu osloniti na kolege iz tima. | | 4% | 10% | 20% | 66% |

Izvor: izrada autora

Iz tablice 2. razvidna su mišljenja ispitanika o procjeni njihove motivacije za timski rad u poduzeću u kojem rade. Tako se 85% ispitanika ne slaže sa tvrdnjom da u samostalnom radu teško pronalaze motivaciju da samostalno odrade zadatak, dok se samo 16% slaže s tom tvrdnjom. Ispitanici većinom (86%) smatraju kako njihovi motivirani kolege mogu pozitivno utjecati na rad u timu. Većina ispitanika (90%) smatra kako osjećaj veće motivacije može potaknuti kolege na timski rad. Većina ispitanika, njih 64%, smatra kako je bolje raditi u timu nego sam, dok samo 14% smatra kako je bolje raditi sam. Većina ispitanika, njih 86%, smatra da u slučaju nastanka npsolovnog konflikta se oni mogu osjećati sretnijima ako se mogu osloniti na kolege iz tima.

5.4. Zaključci istraživanja

Iz provedenog istraživanja mogu se izvesti sljedeći zaključci:

- U uzorku je dominacija ispitanika muškog spola, dobne skupine od 36 – 54 godine, sa višim i visokim obrazovanjem.
- Ispitanici imaju vrlo visok stupanj motivacije za rad u svom poduzeću.
- Ispitanici imaju pozitivna iskustva sa radom u timu.
- Učestalost implementacije timskog rada ispitanika je 1 – 2 tjedno.
- Ispitanici pronalaze motivaciju za rad u timu, a njihovi motivirani kolege pozitivno utječu na njih da rade u timu.
- Ispitanici smatraju da pozitivna motivacija potiče i njih i kolege na rad
- Ispitanici preferiraju timski rad pred individualnim radom.
- U nastanku poslovnog konflikta ispitanici su sretni ako se mogu osloniti na člana tima.

Dobivenim zaključcima razvidno je kako postoji visok stupanj motivacije zaposlenika za rad u timu te da međusobni polovni poticaji klega i pozitivna timska suradnja može dovesti do veće radne produktivnosti, koja posljedično pozitivno utječe na poslovni uspjeh poduzeća.

6. ZAKLJUČAK

Interpersonalni odnosi ključni su za profesionalce kako bi dobro funkcionirali u svom radnom okruženju. Oni se uče radeći i prakticirajući ih svaki dan. Bez ovih vještina, zaposlenicima će biti teško komunicirati sa svojim radnim kolegama i čak se mogu zbuniti kako se nose sa situacijama na poslu. Saznanje kako poboljšanje međuljudskih vještina pridonosi timskom radu i uspjehu nedvojbeno će im dati prednost u poboljšanju njihovih radnih vrijednosti i učinka.

Tim se definira kao grupa pojedinaca koji posjeduju komplementarne vještine potrebne za obavljanje posla prema zajedničkom cilju i zajedničkoj nagradi. Članovi tima razmjenjuju konstruktivne povratne informacije. Timski rad daje veći rezultat od zbroja učinaka svakog člana tima pojedinačno.

Ishod timskog rada oblikovan je skupom vještina i stručnosti svih članova. Zajednički napor grupe povećava produktivnost i osigurava isporuku kvalitetnijeg rada. Nadalje, raznolikost u pozadinama, mišljenjima i stavovima dodaje različite perspektive, originalnost i sveukupno bogatstvo projektu koji je pri ruci. Zapravo, povećana kreativnost u rješavanju problema i donošenju odluka primijećena je u timovima s različitim mišljenjima ili intelektualnim sukobima.

Iako nekima to može biti prirodno, drugi moraju uložiti dodatne napore u izgradnju međuljudskih odnosa, uključujući suradnju jedan na jedan ili grupnu suradnju. Manje stresan i zabavniji kontekst omogućuje zaposlenicima da iskuse dinamiku timskog rada dok istovremeno izoštravaju svoje međuljudske vještine, ublažavaju svoje brige i grade samopouzdanje kao timski igrač.

U razvoju interpersonalnih odnosa zaposlenici mogu biti sposobni prepoznati i upravljati vlastitim emocijama i emocijama drugih. U tom slučaju oni posjeduju emocionalnu inteligenciju koja je sposobnost praćenja i reguliranja osjećaja te njihovo korištenje za usmjeravanje postupaka drugih. Tek tada se može razumijeti važnost samosvijesti, samoregulacije, empatije, motivacije i društvenih vještina – sposobnosti utemeljenih na emocionalnoj inteligenciji – kada rade s drugima. Zapravo, sve veći broj istraživanja podupire snažnu vezu između uspješnog timskog rada i emocionalne inteligencije. Kako bi razvili interpersonalne vještine i odnose, zaposlenici se trebaju usredotočiti se na pet komponenti

emocionalne inteligencije: samosvijest, samoregulacija, motivacija, empatija i socijalne vještine.

Konflikti u poslovanju se javljaju u interakcijama u kojima postoje stvarni ili percipirani nekompatibilni ciljevi, oskudni resursi ili suprotstavljena gledišta. Interpersonalni sukob može se izraziti verbalno ili neverbalno duž kontinuuma koji se kreće od gotovo neprimjetnog hladnog ramena do vrlo očitog ispadanja. Međutim, međuljudski sukob razlikuje se od međuljudskog nasilja, koje nadilazi komunikaciju i uključuje zlostavljanje.

Sukob je neizbježan dio bliskih odnosa i može uzeti negativan emocionalni danak. Potreban je trud da nekoga ignoriramo ili budemo pasivno agresivni, a ljutnja ili krivnja koju možemo osjećati nakon što se nekome napuhamo valjani su negativni osjećaji. Međutim, sukob nije uvijek negativan ili neproduktivan. Zapravo, brojne istraživačke studije pokazale su da količina sukoba u vezi nije toliko važna koliko način na koji se sukob rješava. Osim toga, kada se sukobom dobro upravlja, on ima potencijal dovesti do isplativijih i zadovoljavajućih odnosa

Poboljšanje kompetencije u rješavanju sukoba može polučiti pozitivne učinke u stvarnom svijetu. Budući da je sukob prisutan u našim osobnim i profesionalnim životima, sposobnost upravljanja sukobom i pregovaranja o poželjnim ishodima može zaposlenicima pomoći da budu uspješniji u oba slučaja. U profesionalnim okruženjima, sposobnost uključivanja u rješavanje sukoba, koja se ponekad naziva i rješavanje sukoba, neophodna je i cijenjena vještina. Međutim, mnogi stručnjaci ne prolaze obuku o upravljanju sukobima iako se od njih očekuje da to rade kao dio svog posla.

Provedeno istraživanje ukazalo je na visok stupanj motivacije zaposlenika za rad u timu, kao i potencijalnu redukciju konflikata te vjeru u kolege, čija pozitivna motivacija utječe na druge zaposlenike na timski rad. Zaposlenici su skloni oslanjanju na podršku kolega iz tima prilikom nastanka konflikta u cilju zajedničkog rješavanja.

Interspersonalni odnosi u poduzeću su stoga bitna odrednica kreiranja dobre timske suradnje. Visokom motivacijom za rad u timu održavaju se pozitivni i kontinuirani interpersonalni odnosi koji onemogućuju pojavu konflikata ili njihovo brzo rješavanje.

LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment, Zagreb.
2. Batson C. (2011): Altruism in Humans, Oxford University Press
3. Bošković, M. (2017): Uspješan timski rad pomoću tipologije članova tima : priručnik, K&K Promocija, Zagreb.
4. Carnegie, D. (1998): How to Win Friends & Influence People, Pocket Books, Washington DC, USA.
5. Cloke, K. (2011): Resolving Conflicts at Work: Ten Strategies for Everyone on the Job, Jossey-Bass, London, UK.
6. Dwyer, D. (2000): Interpersonal Relationships, Elsevier, London, UK.
7. Mitchell, B. (2015): The Essential Workplace Conflict Handbook: A Quick and Handy Resource for Any Manager, Weiser, New York, USA.
8. Modrić, N. (2016): Upravljanje problemnim situacijama : UPS model, Politička kultura, Zagreb.
9. Stone, D. et. al. (1999): Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most, Penguin Books, Washington DC, USA.
10. Šehi – Relić, L. (2006): .Sukob @ Org : upravljanje sukobom u organizaciji, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, Osijek.
11. Tudor, G. (2006): Menedžer i pobjednički tim : čarolija timskog rada, MEP Consult, Zagreb.
12. West, M. (2005): Tajne uspješnog upravljanja timom, Školska knjiga, Zagreb.

Znanstveni članci:

1. Grav S, et..al. (2012): Association between social support and depression in the general population: The HUNT study, a cross-sectional survey. J Clin Nurs, 21(1-2), str. 111-20.

7. Koliko se često radi u timu u Vašem poduzeću:

1. Svaki dan 2. Jednom tjedno 3. Jednom u 2 tjedna 4. Jednom mjesečno

8. Molim Vas da sljedeće tvrdnje označite ocjenom od 1 – u potpunosti se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem.

| Tvrdnja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. U samostalnom radu teško pronalazim motivaciju da samostalno odradim zadatak. | 46% | 38% | 16% | | |
| 2. Motivirani kolege imaju pozitivan utjecaj na motivaciju drugih za rad u timu. | | 2% | 12% | 42% | 44% |
| 3. Osjećaj veće motivacije može potaknuti kolege na timski rad. | | | 10% | 34% | 56% |
| 4. Bolje je raditi u timu nego sam. | 14% | | 22% | 44% | 20% |
| 5. Ako nastane poslovni problem ili konflikt, sretniji sam ako znam da se mogu osloniti na kolege iz tima. | | 4% | 10% | 20% | 66% |

SAŽETAK

Zaposlenici se trebaju obostrano otvoriti, ali također moraju biti spremni pustiti druge „unutra“ i podijeliti detalje o svojim iskustvima, emocijama i mišljenjima. Kroz zajedničko dijeljenje se oni međusobno upoznaju, gdje ovaj proces, poznat kao samootkrivanje, kuje veze i produbljuje intimnost među zaposlenicima. U implementaciji interpersonalnih odnosa među zaposlenicima potrebno je uzeti u obzir emocije drugih ako ne bi došlo do podjele važne informacije o stvarima koje mu se događaju u životu. Mogu imati osjećaj da im ne vjeruju ili da ih ne smatraju bliskim prijateljem. U takvim situacijama mogu se generirati konflikti među zaposlenicima.

Poboljšanje kompetencije u rješavanju sukoba može polučiti pozitivne učinke u stvarnom svijetu. Budući da je sukob prisutan u našim osobnim i profesionalnim životima, sposobnost upravljanja sukobom i pregovaranja o poželjnim ishodima može zaposlenicima pomoći da budu uspješniji u oba slučaja. U profesionalnim okruženjima, sposobnost uključivanja u rješavanje sukoba, koja se ponekad naziva i rješavanje sukoba, neophodna je i cijenjena vještina. Međutim, mnogi stručnjaci ne prolaze obuku o upravljanju sukobima iako se od njih očekuje da to rade kao dio svog posla.

Provedeno istraživanje ukazalo je na visok stupanj motivacije zaposlenika za rad u timu, kao i potencijalnu redukciju konflikata te vjeru u kolege, čija pozitivna motivacija utječe na druge zaposlenike na timski rad. Zaposlenici su skloni oslanjanju na podršku kolega iz tima prilikom nastanka konflikta u cilju zajedničkog rješavanja.

Ključne riječi: interpersonalni odnosi, konflikt, timski rad, zaposlenici, menadžeri

SUMMARY

Employees need to open up to each other, but they also need to be willing to let others in and share details about their experiences, emotions, and opinions. Through this shared sharing, they get to know each other, where this process, known as self-discovery, forges bonds and deepens intimacy among employees. In the implementation of interpersonal relations among employees, it is necessary to take into account the emotions of others, otherwise important information about things that are happening in his life would not be shared. They may feel that they are not trusted or considered a close friend. In such situations, conflicts between employees can be generated.

Improving conflict resolution competence can have positive effects in the real world. Because conflict is present in our personal and professional lives, the ability to manage conflict and negotiate desirable outcomes can help employees be more successful in both. In professional settings, the ability to engage in conflict resolution, sometimes called conflict resolution, is a necessary and valued skill. However, many professionals do not receive training in conflict management even though they are expected to do so as part of their job.

The conducted research indicated a high level of employee motivation for working in a team, as well as a potential reduction of conflicts and faith in colleagues, whose positive motivation influences other employees to work as a team. Employees are inclined to rely on the support of their colleagues in the event of a conflict in order to resolve it together.

Keywords: interpersonal relations, conflict, teamwork, employees, managers