

# Menadžersko rješavanje problema i konflikata

---

**Mindoljević Kovačić, Katija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:393136>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-18**

*Repository / Repozitorij:*

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



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

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**KATIJA MINDOLJEVIĆ KOVAČIĆ**

**MENADŽERSKO RJEŠAVANJE PROBLEMA I KONFLIKATA**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2020. godine**

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

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**MENADŽERSKO RJEŠAVANJE PROBLEMA I KONFLIKATA**

**Mentorica:**  
**Ana Skledar Čorluka, univ. spec. oec**

**Studentica:**  
**Katija Mindoljević Kovačić**

**Naziv kolegija:**  
**Organizacijsko ponašanje**

**JMBAG 0234037001**

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	3
2. POJAM, DEFINICIJA I FUNKCIJA MENADŽMENTA.....	5
2.1. POJAM I DEFINICIJA MENADŽMENTA.....	5
2.2. FUNKCIJA MENADŽMENTA .....	8
3. DEFINICIJA I ULOGA MENADŽERA .....	12
3.1. DEFINICIJA MENADŽERA .....	12
3.2. AKTIVNOSTI I ULOGA MENADŽERA .....	12
4. MENADŽERSKE VJEŠTINE S NAGLASKOM NA INTERPERSONALNE VJEŠTINE 17	
4.1. POJAM MENADŽERSKE VJEŠTINE.....	17
4.2. KATEGORIJE MENADŽERSKIH VJEŠTINA .....	18
4.3. INTERPERSONALNE (SOCIJALNE) VJEŠTINE I EMOCIONALNA INTELIGENCIJA.....	23
4.4. EMPATIJA U MENADŽMENTU .....	27
5. VRSTE I UZROCI KONFLIKATA (SUKOBA) TE NJIHOVE POSLJEDICE I RJEŠENJE .....	29
5.1. POJAM KONFLIKTA (SUKOBA).....	29
5.2. VRSTE KONFLIKATA (SUKOBA) .....	31
5.3. UZROCI KONFLIKTA (SUKOBA).....	35
5.4. POSLJEDICE KONFLIKTA – UČINCI SUKOBA.....	38
5.5. RJEŠAVANJE KONFLIKTA – UPRAVLJANJE SUKOBIMA.....	41
6. ZAKLJUČAK.....	47
7. POPIS LITERATURE.....	50
7.1. KNJIGE.....	50
7.2. INTERNETSKI IZVODI.....	50
7.3. POPIS SLIKA .....	52

7.4. POPIS TABLICA.....	53
-------------------------	----

## **PREDGOVOR**

Razmišljajući iz kojeg predmeta odabrati temu za pisanje završnog rada i dobivši istu, presretno sam pomislila kako bolje nije moglo biti. Uistinu, sama tema „Menadžersko rješavanje problema i konflikata“ je naizgled vrlo jednostavna, pitka, ali istovremeno izuzetno složena, zahtjevna i raznolika. Zadnjih pet mjeseci nerijetko sam se susretala sa vrlo interesantnom stručnom literaturom kako bih temu obradila na najbolji mogući način. Međutim, nije bilo lako u moru svega prepoznati što odabrati a što ne.

Obzirom da radim na mjestu gdje sam direktno odgovorna neposrednoj rukovoditeljici koja se svakodnevno na razini Glavnog tajništva ministarstva susreće sa raznim problemima i nerijetkim konfliktnim situacijama, tema je svakim danom bivala sve interesantnija jer sam mogla bolje uvidjeti što i kako ona radi u svakodnevnom delegiranju, vođenju i organiziranju posla, a što bi, možda mogla, uraditi bolje ili drugačije. To se posebno odnosi na svakodnevnu komunikaciju s podređenima i nadređenima te pristupu i načinu rješavanja svih konfliktnih i problematičnih situacija.

Čitajući, tražeći po internetu, odabirući ključne riječi iz teme i vodeći se kosturom koji mi je mentorica okvirno zadala kako bih lakše shvatila koje dijelove odabrati i što bolje obraditi, shvatila sam da je za biti dobar, kvalitetan i uspješan menadžer uistinu potrebno mnogo znanja, vještina i stalnog usavršavanja. Ujedno se za to moraš i roditi, odnosno, imati izraženo razvijenu emocionalnu inteligenciju kako u poslu tako i u svakodnevnom životu te dozu empatije bez koje se menadžerski posao ne može kvalitetno obavljati.

Mnogo je truda i sati uloženo u izučavanje i pisanje ove izuzetno interesantne teme.

I nekako se ne mogu oteti dojmu da sam to mogla i bolje i prije, međutim, literatura koju sam ispočetka odabirala bila je interesantna, ali ne i dostatna za završetak ovoga rada. Iako sam se najviše vezala za stručnu i relevantnu literaturu, nerijetko sam se služila i internetskim izvodima, odnosno publikacijama kako bih najlakše definirala sve traženo u radu uz iskrenu nadu da će sama biti rada biti pogođena i da će svatko tko se susretne s ovim završnim radom čija tema je „Menadžersko rješavanje problema i konflikata“ moći shvatiti na koji način najlakše i najbrže riješiti probleme i kako pristupiti rješavanju konflikata i sukoba, koje vještine je potrebno imati i koje kada upotrijebiti.

## SAŽETAK

Sam rad je obrađen isključivo teoretski, temeljen na prikupljenoj i proučenoj znanstvenoj i stručnoj literaturi. Sama intencija rada jest da se pokaže kolika je važnost da menadžer posjeduje izuzetno puno znanja i vještina kako bi uspješno vodio bilo koju organizaciju, ali isto tako ukazati kako osim stečenih znanja, iskustva i kontinuiranog učenja za biti dobar voditelj u današnjoj suvremenom okruženju traže se i određene urođene kvalitete. Moglo bi se zaključiti da nije dovoljno samo znanje.

Ovaj stručni završni rad sastoji se od uvoda, četiri cjeline koje obrađuju samu temu „Menadžersko rješavanje problema i konflikata“, te ostalih neizostavnih dijelova svakog završnog rada kao što su zaključak, izjava, popis literature (internetski izvori), popis slika i tablica te životopis.

U drugom i trećem dijelu obrađuje se pojam, definicija i funkcija menadžmenta i menadžera. Četvrti dio završnog rada bavi se menadžerskim vještinama s naglaskom na interpersonalne (socijalne) vještine, emocionalnu inteligenciju i empatiju u menadžmentu. U petom, ujedno zadnjem dijelu, fokus je na samom pojmu, vrsti, uzroku, posljedici i rješavanju samih menadžerskih problema, odnosno konflikata, nastojeći izvući one metode s kojima sam se najviše susretala tijekom čitanja i izučavanja same teme.

**Ključne riječi:** menadžment, menadžer, interpersonalne vještine, emocionalna inteligencija, empatija

## ABSTRACT

The paper itself was processed purely theoretically, based on the collected and studied scientific and professional literature. The intention of the work is to show how important it is for a manager to have an extremely high level of knowledge and skills to run any organization successfully, but also to show that in addition to the acquired knowledge, experience and continuous learning to be a good leader in today's modern environment, certain innate qualities are also required. It could be concluded that knowledge alone is not

enough.

This professional final paper consists of an introduction, four sections that cover the very topic of „Managerial Problems and Conflicts Management“ and other indispensable parts of each final thesis such as a conclusion, statement, literature list (online sources), a list of figures and tables and a curriculum vitae.

The second and third parts deal with the concept, definition and function of management and manager. The fourth part of the final thesis deals with management skills with an emphasis on interpersonal (social) skills, emotional intelligence and empathy in management. In the fifth, the last part, the focus is on the very concept, type, cause, consequences and solving of the managerial problems themselves, that is, conflicts, trying to derive those methods that I encountered most while reading and studying the topic itself.

**Key words:** management, manager, interpersonal skills, emotional intelligence, empathy



## 1. UVOD

Brzina života, kako privatno tako i poslovno, prisiljava nas da brže reagiramo ali i da ne zaboravimo kako je, kad si menadžer u nekoj organizaciji, vrlo važno osim brze reakcije i pažljivo slušati, oslušivati i donositi ispravne odluke koristeći sva stečena znanja i vlastiti talent i intuiciju kako bi se riješili nastali problemi i konflikti koji su na razini svakodnevnih pojava i različitih intenziteta. Menadžeri svojim znanjem, vještinama i sposobnostima jedna su od bitnijih prednosti svake poslovne organizacije ukoliko ta organizacija želi uspjeti na tržištu.

Rad je u potpunosti teoretske prirode čijoj se izradi pristupilo isključivo obrađujući i izučavajući teorijske dijelove odabranih literatura navedenih u popisu literature. Sam naziv rada „Menadžersko rješavanje problema i konflikata“ sam po sebi ukazuje da rad obrađuje sam pojam menadžera i menadžmenta uočavajući najbolji način na koji bi oni što efikasnije i bolje pronašli rješenje za probleme i konflikte unutar organizacije. Postalo je jasno da iščitavajući radove raznih autora, koji obrađuju danu temu postoji puno različitih načina koje predlažu kao rješenja. Izuzetno je važno probleme i konflikte riješiti, a još ih je važnije riješiti na vrijeme i uspješno.

U radu su istaknute i obrađene vrste konflikata i način rješavanja istih, s posebnim osvrtom na interpersonalne (socijalne) vještine i emocionalnu inteligenciju, te jako bitnu empatiju koja je možda i najbitnija osobina koju svaki uspješan menadžer mora posjedovati kako bi uspješno vodio manju ili veću organizacije. Dakako, kada vođa posjeduje navedene istaknute osobine jako je bitno znati koji konflikt i na koji način uspješno riješiti a da pritom bude postignuta *win – win* situacija. Literatura za izučavanje ove teme je dosta široka, s obzirom da se bazira samo na teoretskom izučavanju praktično je teško dokaziva kao uspješna. Nastojala sam pri odabiru navedenih teorija izdvojiti ona rješenja koja su mi se u mojem svakodnevnom poslu činila najprihvatljivija i koja su većina autora najčešće isticala. Rad je podijeljen na četiri cjeline od kojih svaka cjelina ima dvije do pet podcjelina, definirajući pojam menadžment, menadžera, njegove vještine s naglaskom na socijalne ( interpersonalne) vještine, te vrste, posljedice i rješavanje samih konflikata (sukoba). Literatura koju sam koristila za izradu završnoga rada bazirana je prema sedmorici autora, odnosno deset naslova , te osam internet izvoda od priručnika, *on-line* tečajeva, internih skripti, citata koji su mi uvelike pomogli kako bih samu

temu što lakše i razumljivije obradila. Slike i tablice su većinom preuzete iz literature poznatijih i priznatijih autora poput Sikavice, P. i Buble, M. s kojima sam se kroz izučavanje ove teme najviše susretala. Ponekad se u količini dostupne literature lako pogubiti i što bi trebala biti pomoć zna postati teret, što je u nekim situacijama bio i moj slučaj.

## 2. POJAM, DEFINICIJA I FUNKCIJA MENADŽMENTA

### 2.1. POJAM I DEFINICIJA MENADŽMENTA

F. W. Taylor smatra se ocem znanstvenog menadžmenta jer ima najveće zasluge za menadžersko mišljenje na prijelazu u 20. stoljeće dok Sikavica i sur. ističu da je Fayol, H. jedini pravi otac moderne teorije menadžmenta.

Za menadžment možemo reći kako je kompleksan pojam u njegovom definiranju gdje se pojavljuju problemi semantičke i sadržajne naravi.

Buble (2006:1-2) ističe da se problem semantičkog pojavljuje u samoj riječi *management* (menadžment) jer se preklapa s drugim riječima kao što su *supervisor, leadership, organization, administration, control i direction*. Iz stručne literature je vidljivo da se pojmovi menadžment, administracija i organizacija često poistovjećuju. Upravo zato Buble dalje ističe kako je među tim pojmovima neophodno napraviti razgraničenje kako bi osigurali ispravnu komunikaciju.

Gledajući sam pojam menadžment kao i pojam organizacija jasno je da ni sam pojam organizacije nije jednoznačan.

Buble (2006:1-2) ističe kako Hoffmann razlikuje četiri temeljne kategorije pojma organizacije: univerzalni, institucionalni, strukturni i funkcijski. Po njemu univerzalni pojam podrazumijeva jedinstvo sređenih međusobno povezanih dijelova što asocira na definiciju pojma sustava. Upravo se među tim dijelovima, tj. podsustavima nalazi i menadžment kao njegov dio organizacije. Prema institucionalnom pojmu organizacije vidimo da se manifestira kao socijalni entitet. U ovom smislu menadžment se pojavljuje kao segment organizacije, što ukazuje da je pojam menadžment uži od pojma organizacije. Strukturni pojam organizacije pod organizacijom podrazumijeva strukturu socijalnog sustava, a to znači da svako poduzeće kao socijalni sustav ima svoju organizaciju. Menadžment se javlja kao „kostur organizacije“ te se stoga poistovjećuje organizacijska struktura sa strukturom menadžmenta. Iz ovoga proizlazi da je menadžment relativno autonoman segment poduzeća koji osigurava efikasno funkcioniranje njegove organizacije. Funkcijski pojam organizacije nam ukazuje da je organizacija djelatnost oblikovanja gdje u tom smislu govorimo o organiziranju i dizajniranju organizacije. Iz ovog konteksta je vidljivo da se organizacija pojavljuje kao jedna od funkcija menadžmenta.

Sikavica i sur. (2008:5) ističu kako se do početka 20. st. menadžment nije izdvajao kao samostalno podučavanje izučavanja. Također ističu F. W. Taylor kao oca znanstvenog menadžmenta jer najveće zasluge ima za menadžersko mišljenje na prijelazu u 20. st. te ističu da je Fayol, H. jedini pravi otac moderne teorije menadžmenta.

Marin Buble (2006:1-2) ističe kako „isprepletenost menadžmenta i organizacije upućuje na činjenicu da menadžment ne može postojati izvan organizacije shvaćene u bilo kojem smislu. Teorija organizacije nastaje, zapravo, nastajanjem teorije menadžmenta kada je 1903. godine F. W. Taylor objavio djelo „*Shop Management*“, čime je rođen *Scientific Management*.“ Danas se u suvremenoj teoriji i praksi riječ *administration* kao sinonim menadžmenta koristi za neprofitne organizacije, posebno javne i državne službe. Drugo značenje ističe sadržajnu i funkcijsku razliku između pojma *management* i pojma *administration*.

1. Pojam *administration* je uži od pojma *management*, ali je i njegov dio.
2. Pojam *administration* označava rad sa stvarima (operativa), dok pojam *management* podrazumijeva rad s ljudima.

M. Buble (2006:1-2) dalje navodi kako definicija koja *administration* smatra dijelom menadžmenta je ujedno najprihvatljivija obzirom na jednoznačnost.

Također ističe kako se problem javlja kod prevođenja izraza menadžment na hrvatski jezik jer je gotovo nemoguće naći adekvatan izraz kojim bi preveli riječ menadžment. Najčešće ga prevodimo s riječju upravljanje, što je neadekvatno, jer riječ upravljanje ima šire značenje. Autor dalje navodi da bi etimološki gledano najbliža riječ za prijevod riječi menadžment u hrvatskom jeziku bila rukovođenje jer menadžment vuče korijen od glagola *manage-lat. manus= ruka*

Sikavica, Bahtijarević Šiber i Pološki (2008:5) kažu da podudarnost, odnosno, sličnost između izraza menadžment i rukovođenje upućujući na činjenicu “da se oba izraza rabe u općem neodređenom značenju za bilo koju razinu u organizaciji“ razlikujući pri tome *Top management* ili vrhovno rukovodstvo, *middle management* ili srednje rukovodstvo i *first level management* ili prva razina rukovođenja. Sikavica i sur.(2008:6) „Menadžment je potreban svima, kako velikim tako i malim organizacijama, javnom sektoru, profitnim i neprofitnim organizacijama, te na svim područjima ljudske aktivnosti gdje radi dvoje ili više ljudi na nekom zajedničkom poslu. Menadžment je potreban organizaciji u cijelosti, ali u svakoj njezinoj

organizacijskoj jedinici, bilo da je riječ o poslovnim funkcijama ili divizijskim organizacijskim jedinicama.“ Potrebu za menadžmentom, točnije njegovu univerzalnost najbolje ilustrira sl.1.



Slika 1.(Sikavica i sur., 2008:6) - Univerzalna potreba za menadžmentom.

Također Sikavica i sur.(2008:5) ističu kako je temeljna zadaća menadžmenta učiniti ljude sposobnima da zajednički izvršavaju zadatke putem zajedničkih ciljeva i vrijednosti ističući da svi koji zajedno rade ne bi bili djelotvorni bez menadžmenta. Nadalje, kod definiranja menadžmenta javlja se mnogo različitih definicija jer se razlikuju po sadržajnom aspektu i sam pojam menadžmenta odnosi se na a) proces, b) nositelje određenih funkcija c) vještinu d) znanstvenu disciplinu e) profesiju a ponekad i na f) funkciju u poduzeću. Ipak najveći je broj autora prihvatio procesni aspekt definiranja menadžmenta zbog svoje bazičnosti i kompleksnosti. Weihrich i Koontz (1998:4) u svom desetom izdanju definiraju menadžment kao „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“. Buble (2006:3) ističe da Kreitner, R. definira menadžment kao „proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini u efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa, dok Hellriegel i Slocum ističu „menadžment kao vještinu postizanja učinjenog pomoću drugih osoba. Prema njihovom mišljenju menadžer je osoba koja alocira ljudske i materijalne resurse te usmjerava operacije u poduzeću. On planira budućnost i pokušava odrediti najefikasniji put ostvarenja ciljeva.“

Sikavica i sur. (2008:3) ističu da „menadžment nije funkcija sama za sebe, već je to u odnosu na podređene, tj. na one kojima daje naloge, instrukcije i zadatke, čiji rad koordinira, kontrolira, usmjerava i vodi.“

Iz svih navedenih definicija najjednostavnije bi se dalo zaključiti kako djelotvoran menadžment znači poslovni uspjeh poduzeća.

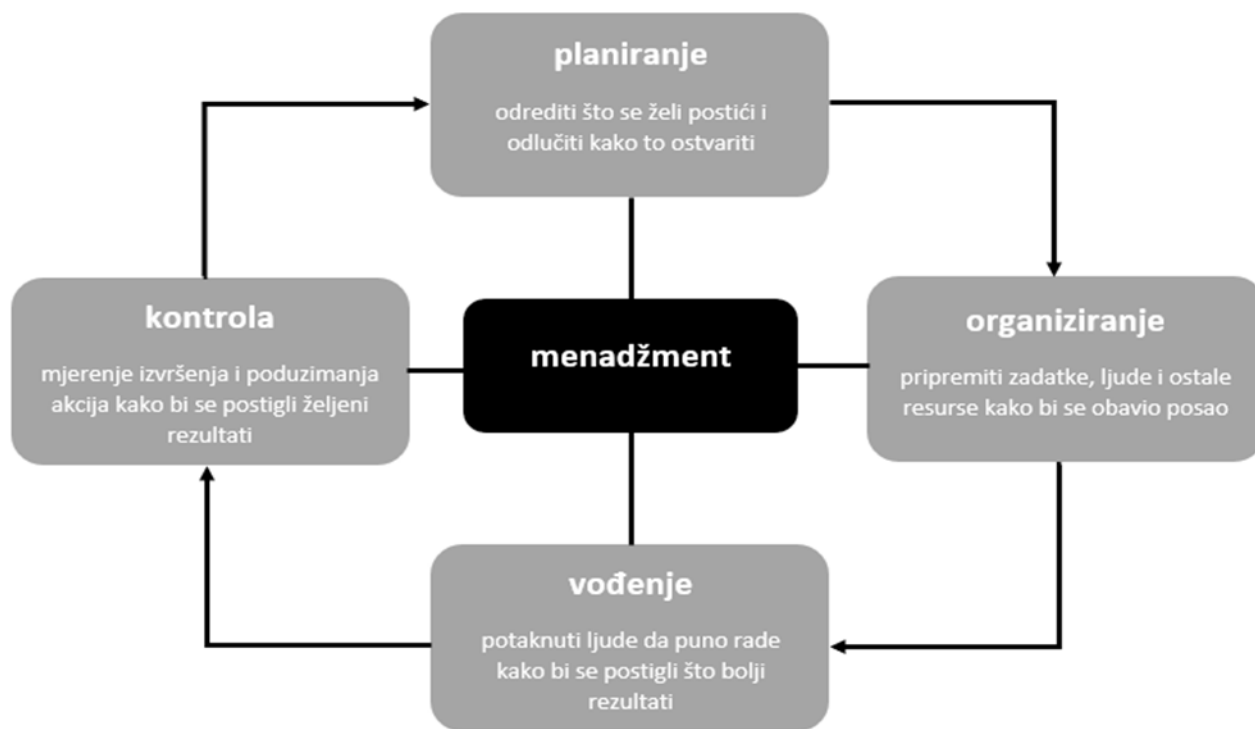
## 2.2. FUNKCIJA MENADŽMENTA

Sikavica i sur.(2008:3) ističu da funkcija menadžmenta proizlazi iz položaja u samom procesu rada s jasnim naglaskom da menadžerska funkcija postaje nužna i jako bitna čim se rad dijeli. Upravo transformacijom vlasništva i rastom poduzeća, dakle, povećanjem broja dioničara dolazi do razdvajanja kako funkcije menadžmenta od funkcije upravljanja tako i razdvajanja funkcije upravljanja od vlasništva. Iz rečenog je vidljivo da stvarni vlasnici prepuštaju svoju upravljačku funkciju onima koji će ih predstavljati u nadzornim odborima, jer upravljači, odnosno stvarni vlasnici najčešće ne mogu biti i nisu menadžeri.

Nadalje, autor je istaknuo da „nositelji funkcije upravljanja određuju i nositelje menadžerskih aktivnosti. Promjenom nositelja funkcije upravljanja u pravilu se mijenjaju i nositelji funkcije menadžmenta“

U nastavku Sikavica i sur.(2008:21) navode prvu klasifikaciju menadžerskih funkcija koju je dao Fayol, H. i iz tog razloga ga smatramo pravim ocem teorije menadžmenta. On je poredao elemente menadžmenta redosljedom po funkcijama menadžmenta u koje ubrajamo: planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontrolu.

Također smatra da su sve navedene funkcije potrebne za uspješno vođenje poslova.



Slika 2. (Sikavica i sur.,2008:21) - Četiri funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola.

Sikavica i sur.(2008:20-24.) u udžbenicima menadžmenta sredinom 50-ih godina prošlog stoljeća navode funkcije: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskom potencijalima, usmjeravanje i kontrola kao ključne menadžerske funkcije. Sikavica i sur. (2008:20) nadalje naglašavaju da “za Massiea, J. slijedećih sedam poslova čini osnovne funkcije menadžmenta: donošenje odluka tj. odlučivanje, organiziranje, izgradnja kolektiva, planiranje, kontroliranje, komuniciranje i usmjeravanje.“, te nadalje Sikavica i sur. (2008:21) ističu kako neki od autora koordiniranje smatraju posebnom funkcijom menadžmenta, ali pritom ističu kako je ispravnije smatrati ga samom biti menadžmenta te da je svrha koordiniranja „postizanje sklada između pojedinačnih napora kako bi se postigli ciljevi cjeline,“ dakle, ta aktivnost je potrebna u cjelokupnom menadžerskom procesu tj. u svim menadžerskim funkcijama (planiranju, organiziranju, upravljanju ljudskim potencijalima, vođenju i kontroli). Međutim oni nadalje ističu da su funkcije menadžmenta svugdje iste, bez obzira koja ih razina menadžmenta obavlja.

Buble (2006:13-14) ističe prema riječima Koontz i Weihrich pet funkcija menadžmenta koje su prikazane na sljedećoj slici 3.

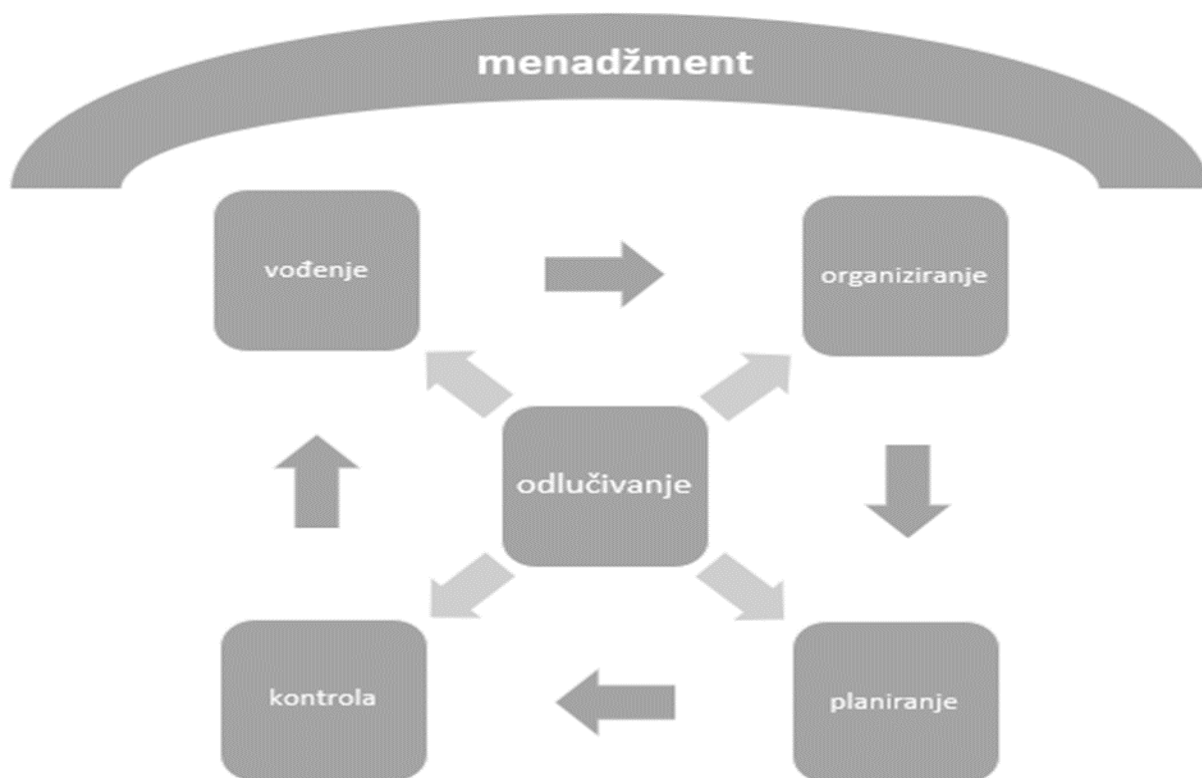


Slika 3.(Buble, 2006:14) - Temeljne funkcije menadžmenta

U klasifikacijama menadžerskih funkcija prevladava mišljenje kako je odlučivanje najvažnija menadžerska funkcija, odnosno osnovna funkcija menadžmenta jer se od svih područja menadžmenta znanstvene metode najviše koriste u području odlučivanja. Sama potreba za odlučivanjem je izuzetno široka tako da je postala sinonim za upravljanje.

Nadalje Koontz i Weihrich (1998:22) navode kako neki od autora koordiniranje smatraju posebnom funkcijom menadžera ističući kako je točnije smatrati je samom biti menadžerstva, a svrha joj je postizanje sklada između pojedinačnih napora kako bi se postigli ciljevi skupine. Obavljanje svake od menadžerskih funkcija pridonosi koordiniranju. Sikavica i sur. (2008:23) prema riječima Morita, A. koji „navodi da je odlučivanje izuzetno važno za menadžment. Zapravo, menadžment ostvaruje svoju ulogu upravo kroz donošenje odluka, odnosno kroz proces odlučivanja. Odlučivanje je imanentno svakoj menadžerskoj funkciji kao način ostvarivanja te funkcije.“





Slika 4.(Sikavica i sur., 2008:23) - Odlučivanje i menadžersko odlučivanje

Sikavica i sur.(2008:23) ističu da bi se gledajući sve navedene klasifikacije funkcija menadžmenta moglo zaključiti kako danas dominira sljedeća struktura menadžerskih funkcija i to redom: planiranje, organiziranje, organiziranje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola, što ujedno predstavlja osnovne poslove i zadatke menadžera

### 3. DEFINICIJA I ULOGA MENADŽERA

#### 3.1. DEFINICIJA MENADŽERA

Buble (2006:6) definira menadžera kao osobu čija primarna zadaća proizlazi iz procesa menadžmenta. Menadžer „planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, fizičke i informacijske resurse.“ Nadalje, ističe da prema nekim definicijama „menadžer je osoba koja ostvaruje svoje zadaće radeći uz pomoć drugih ljudi, i to onih nad kojima ima direktnu kompetenciju (njegovu podređeni) i onih nad kojima nema direktnu kompetenciju. Menadžer dakle ostvaruje svoje ciljeve angažiranjem drugih da izvode zadaće, a ne da ih sve obavlja sam.“

Sikavica i sur. (2008:8) ističu da se menadžerom može nazvati svaki onaj koji u bilo kojoj organizaciji usmjerava poslove drugih ljudi prema ostvarivanju ciljeva organizacije. Nadalje ističe (2008:17) kako nema menadžmenta bez menadžera, točnije „nema ni uspješnog menadžmenta bez kreativnih, sposobnih i talentiranih menadžera.“ Također ističe kako „jedan od najvažnijih zadataka modernog menadžera je da motivira svoje suradnike, odnosno da inspirira druge, a to često ovisi o njegovoj karizmi i o njegovim osobnim značajkama.“ Isti autori (2008:18) još kažu da za biti veliki menadžer treba uz stečena znanja imati i urođeni talent, odnosno smisao za vođenje, što se u pravilu ne uči kroz knjige, već je zapisano u genetskom kodu svakog pojedinca. Također moraju naučiti slušati i biti spremni na kompromise.

#### 3.2. AKTIVNOSTI I ULOGA MENADŽERA

Za svakog menadžera vrlo je bitno da dobro razumije posao s kojim rukovodi, ali isto tako mora razumjeti svoje ljude (suradnike).

Prema Sikavici i sur. (2008:28) poslovi, odnosno aktivnosti menadžera razlikuju se od organizacije do organizacije, odnosno ovisno o razini menadžmenta (od najviše do najniže). „Menadžeri bilo gdje, u bilo kojoj zemlji, u bilo kojoj organizaciji rade iste poslove, ali će se međusobno razlikovati prema tome kako rade. Upravo prema tome izdiferencirat će se uspješni od neuspješnih, odnosno sposobni od nesposobnih menadžera.“ Nadalje, napominju kako se svaka organizacija razlikuje u svojim različitim fazama životnog ciklusa, tako se s tim u skladu razlikuju i aktivnosti menadžera.

Gledajući na suvremeni menadžment, odnosno što i kako menadžeri rade (kako „menadžiraju“), uočava se razlika između stvarnosti i mita i to je najbolje prikazano u Tablici 1.

Tablica 1. (Sikavica i sur., 2008:28) - Što znači „menadžiranje“

Menadžment	Mit	Stvarnost
Operativno načelo	Autoritet	Međuvisnost
Ključni igrači	Podređeni	Uključivanje i onih izvan vašeg formalnog autoriteta
Izvori moći	Formalni autoritet	„sve samo ne to“
Fokus	Upravljanje „jedan na jedan“	Upravljanje „jedan na jedan“ i vođenje tima
Željeni ishod	Kontrola kroz pokoravanje	Prednost radu kroz ovlašćivanje
Glavni izvori	Složenost	Složenost i promjene
Osnovne kompetencije (znanja i vještine)	Tehničke	Tehničke, ljudske i konceptualne

Nadalje se ističe kako je jedna od najvažnijih aktivnosti menadžera upravo odlučivanje, odnosno donošenje odluka te da se menadžment i ostvaruje odlukama koje donosi.

Sikavica i sur. (2008:29) dalje navode kako se „menadžer ne može koncentrirati samo na jedan aspekt posla u neko određeno vrijeme. Oni se istodobno susreću s važnim i manje važnim poslovima zbog čega se njihov fokus ili pažnja stalno mijenjaju u skladu s prioritetima.“

Prema autorima Sikavici i sur.(2008:30) američki teoretičar Mintzberg, H. uobičajenu klasifikaciju menadžerskih funkcija naziva „folklorom“, mada većina udžbenika o menadžmentu koristi baš taj pristup menadžmentu. Kada govori o menadžerskom poslu polazi od menadžerskih uloga i smatra važnijim usredotočiti se na menadžerske uloge. Njegov pristup menadžmentu temelji se na ulogama menadžera. Promatra što oni rade i na temelju tog promatranja donosi zaključak da menadžeri ne obavljaju klasične menadžerske funkcije, već baveći se raznim aktivnostima obavljaju različite uloge.

Ista grupa autora naglašava kako Mintzberg H. navodi da menadžeri obavljaju deset različitih ali međusobno jako povezanih uloga koje je grupirao u tri osnovne skupine prikazane u tablici 2.

Tablica 2.(Sikavica i sur., 2008:30) - Međusoban odnos menadžerskih uloga

<b>Interpersonalne uloge</b>	Uključuju menadžere i njihove suradnike kao i aktivnosti koje su ceremonijalne, protokolarnе i simbolične prirode. Te uloge su : <b>uloga reprezentanta</b> , tj. onoga koji predstavlja organizaciju: <b>uloga vođe i uloga osobe za vezu.</b>
<b>Informacijske uloge</b>	Uključuju primanje, prikupljanje i odašiljanje informacija. Te uloge su: <b>uloga nadzora, uloga distributera informacija i uloga glasnogovornika.</b>
<b>Uloge odlučivanja</b>	Uključuje aktivnosti donošenja odluka i poduzimanje akcija. Te uloge su: <b>uloga poduzetnika, uloga kontrolora poremećaja, uloga alokatora resursa i uloga pregovarača.</b>

Sikavica i sur. (2008:30) najbolje prikazuju preklapanje uloga menadžera na slijedećoj slici.5.



Slika 5.(Sikavica i sur., 2008:30) - Preklapanje uloga menadžera

Ova dva pristupa menadžerske funkcije i menadžerske uloge međusobno se prožimaju i za njih možemo reći da su komplementarne jer u svakoj od uloga menadžer obavlja određenu funkciju, ali u svakoj menadžerskoj funkciji mogu se naći i određene menadžerske uloge.

Sikavica i sur. (2008:32) izdvajaju riječi Mintzberg, H. „da je klasifikacija menadžerskih funkcija korisna u određivanju zadataka menadžera, uz dodatak da se upravo realizacijom menadžerskih zadataka ostvaruju i menadžerske uloge.“

Dosadašnje funkcije i uloge menadžmenta i dalje egzistiraju, ali uz nove forme izražavanja i drugačije fokusiranje jer se dešavaju nove poslovne situacije u kojem se nalaze kompanije 21. stoljeća.

Marin Buble (2006:16) navodi kako svaku od menadžerskih funkcija izvršavamo nizom aktivnosti koje možemo „promatrati s različitih aspekata od kojih su dva specifična. Prvi promatra aktivnosti menadžera s aspekta njegovog dnevnog rada, a drugi te iste aktivnosti promatra s aspekta uloga koje menadžer ima obavljajući svoj posao.“

Nadalje Buble (2006:17) također ističe kako se u budućnosti mogu očekivati krupne promjene u menadžerskim aktivnostima i to na sve tri razine menadžmenta, a to će, dakako, utjecati i na uloge koje menadžeri obavljaju kroz svoje aktivnosti u poduzeću.

Obzirom da je menadžerski posao jako različit trebale su brojne studije kako bi se što vjernije prikazalo što točno menadžeri rade. Buble izdvaja jednu od takvih studija koju prikazuje tablica 3.

Tablica 3.(Buble, 2006:16) - Aktivnosti menadžera prve i srednje razine u poduzeću u SAD-u.

First level manager	% radnog vremena	Middle manager	% radnog vremena
Kontroliranje radnih aktivnosti	15	Kontroliranje menadžmenta prve razine	21
Rješavanje tehničkih problema	12		
Planiranje radne aktivnosti	11	Razvoj podređenih	14
Neformalno i govorno komuniciranje	11	Koordiniranje rada drugih	14
Komuniciranje s nadređenim	11	Pisanje izvještaja	10
Osiguranje povratne sprege o performansama podređenih	10	Prisustvovanje sastancima	8
		Donošenje odluka	5
Treniranje podređenih	10	Čitanje i druge aktivnosti vlastita razvoja	5

## **4. MENADŽERSKE VJEŠTINE S NAGLASKOM NA INTERPERSONALNE VJEŠTINE**

### **4.1. POJAM MENADŽERSKE VJEŠTINE**

Prema Buble-u (2010:1) menadžment se najčešće definira „kao proces rada s drugim i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa“ Iz takve definicije menadžmenta proizlaze brojni zadaci koje menadžeri moraju zajedno sa zaposlenicima zadovoljiti. Da bi ostvarili spomenute zadatke potrebna im je pomoć direktno podređenih, ali i nadređenih ljudi. Dakle, oni ostvaruju svoje ciljeve angažiranjem drugih da izvršavaju zadatke, a nikako da ih sve sami obavljaju.

Upravo zbog toga izuzetno je bitno pronaći način kako motivirati te ljude, odnosno sudionike u procesu rada. Kako bi sve navedeno uspješno obavili, nedovoljno je imati samo određene sposobnosti, već naprotiv, uz to je potrebno usvojiti i stalno usavršavati i razvijati određena znanja i vještine. Nadalje je Buble (2010:2) istaknuo „da menadžerske vještine označavaju sposobnosti menadžera da izborom i upotrebom odgovarajućih alata (sredstava i metoda) izvodi određene aktivnosti usmjerene ostvarenju ciljeva poduzeća“

Sikavica i sur. (2008:31) ističu kako poslovni uspjeh menadžera više ovisi o njegovim znanjima i vještinama nego o obilježjima njegove osobnosti, te naglašava da su određena znanja i vještine koje menadžer mora imati uvjet bez kojeg je nemoguće biti dobar menadžer.

Goleš Ines (2017:13) u svome završnom radu ističe kako su važan čimbenik menadžerske uspješnosti, uz intelektualne sposobnosti i određene vještine i znanja, specifične osobine menadžera. Samopouzdanje, sposobnost rada s radnim skupinama, potreba za postizanjem rezultata i uspjeha, velika usmjerenost napredovanja te jaka identifikacija s organizacijom samo su dio poželjnih radnih vrijednosti i preferencija. Identifikacija menadžerskog potencijala i utvrđivanje individualnih osobina koje upućuju na taj potencijal organizacije kroz razne programe testiranja zaposlenika neophodna je i dobra investicija za svaku organizaciju.

Buble (2010:2) navodi kako „kompetentan (mjerodavan, stručan) menadžer treba poznavati i razumjeti menadžerske funkcije i imati priliku naučiti te vještine kroz praksu i iskustvo.“

## 4.2. KATEGORIJE MENADŽERSKIH VJEŠTINA

Buble (2010:6-9) ističe kako je menadžerski posao kompleksan i multidimenzijski – brojne su aktivnosti sadržane u funkcijama koje obavlja menadžer. Stoga su mu za uspješno obavljanje tog posla potrebne određene vještine pod kojima se podrazumijeva skup specifičnih sposobnosti koje rezultiraju iz znanja, informacija, prakse i dara. Iako neki teoretičari predlažu široke liste tih vještina, sve se one ipak mogu sažeti u dvije osnovne skupine:

1. Osnovne menadžerske vještine,
2. Posebne menadžerske vještine.

Interakcijom osnovnih i posebnih vještina u funkcije menadžmenta može se izvesti mnoštvo pojedinačnih vještina od vitalnog značenja za uspjeh menadžera.

Uspješni menadžeri posjeduju specifične vještine. Prema mišljenju Garry Yukl-a istaknuto u internoj skripti Pfeifer, S. (2012:9-10) menadžeri trebaju tri tipa vještina:

tehničke, komunikacijske i koncepcijske, što se po teoriji Buble (2010:6-9) ubraja u:

- Osnovne menadžerske vještine

Tehničke vještine se odnose na poznavanje određenih područja ekspertize, tržišta ili djelatnosti ali prvenstveno na poznavanje metoda planiranja ili kontrole. Tehničke vještine menadžera obuhvaćaju razumijevanje djelatnosti poduzeća, umijeće korištenja tehnika specifičnih za određeni profil proizvodnje ili usluga ili sektora poslovanja. Omogućuje im da primijene specijalizirana znanja i iskustva te uporabu tehnika za rješavanje problema.

Komunikacijske vještine ili vještine rada s ljudima - odnose se na razumijevanje ljudi, razumijevanje njihovih stavova, ponašanja, motiva ili osjećaja. Kod ovih vještina jako je bitno istaknuti vještinu i sposobnost uvjerljivog i jasnog iznošenja vlastitih stavova, kao i uvjerenja, kritičkog verbalnog sučeljavanja, empatije, odlučnosti i taktičnosti. Ova je vještina izuzetno bitna jer stvara radno okruženje u kojem se ljudi osjećaju sigurno, gdje slobodno izražavaju vlastite stavove, ugodno im je, ali pridonose konstruktivnoj realizaciji organizacijskih ciljeva.

Konceptualne ili vještine oblikovanja - odnose se na prepoznavanje prilika, zakonitosti, trendova spoznaje mogućnosti, analitičnosti, logičnosti, sposobnost indukcije ili dedukcije, brzog integriranja velikog broja informacija i oblikovanja kvalitetnih odluka. Vještine ovog tipa se manifestiraju kao kreativnost, sposobnost viđenja „velike slike“ i predviđanja cijelog



budućeg tijeka akcije odnosno prepoznavanje i razumijevanje važnih elemenata i njihovih međuzavisnosti u odnosu na krajnje rezultate. Najjednostavnije rečeno one predstavljaju sposobnost pronalaženja rješenja na postavljene izazove. Ovdje je naglasak stavljen na menadžera od kojeg se zahtjeva da misli strateški, točnije da ima širok prostorni i vremenski horizont.

Buble (2006:21) u svojoj literaturi ističe kako različite razine menadžmenta u različitoj mjeri koriste pojedini set vještina. Komunikacijske vještine podjednako su važne svim razinama menadžmenta što je vidljivo na slici 6.



Slika 6.(Buble, 2006:21) - Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina na pojedinim razinama organizacije.

- Posebne menadžerske vještine - kod izučavanja posebnih menadžerskih vještina utvrđeno je da ih je mnogo te da je i više njihovih sistematizacija. Za potrebe ovog rada odabran je Buble-ov (2010:6-9) prikaz sistematizacije posebnih menadžerskih vještina koji ih je razvrstao u pet osnovnih skupina sukladno funkcijama menadžmenta, pa se u tom smislu razlikuju:

- a) Vještine planiranja
- b) Vještine organiziranja
- c) Vještine upravljanja ljudskim potencijalima
- d) Vještine vođenja
- e) Vještine kontroliranja

Vještine planiranja - kod menadžmenta planiranje je nužno kako se ne bi dogodilo da se nađemo u ulozi kapetana bez kormilara. Izuzetno je bitno da pravilnim i pravovremenim planiranjem menadžer posao vodi u željenom smjeru. Sama funkcija menadžmenta kod planiranja ima široko koncipiran sadržaj. Menadžeru je zadaća da dijagnosticira poslovni položaj poduzeća odnosno organizacije u cjelini te da odredi u kojem će se pravcu djelovati s jasnim ciljevima koje na svom putu treba ostvariti, izabrati strategiju kako bi se ti isti ciljevi ostvarili, te ukupno odlučivanje u svim fazama menadžmenta. Planiranjem premošćujemo jaz

između onoga gdje se poduzeće ili organizacija nalazi i onoga gdje se u budućnosti želi naći. Za ostvarenje ovih zadataka menadžment mora vladati specifičnim vještinama od kojih su ove elementarne:

- Skeniranje okoline
- Postavljanje usmjerenja
- Predviđanje
- Formuliranje i implementacija strategije
- Izrada planova
- Kreativno rješavanje problema
- Donošenja odluka

Vještine organiziranja - bez prethodnog dobrog i kvalitetnog planiranja nema ni kvalitetnog organiziranja. Dakle, možemo reći kako organiziranje je produžetak planiranja. Kada imamo određene ciljeve i strategije koje treba dostići kako bi iste ostvarili te potrebite resurse kojima će se to postići, tada imamo apsolutnu potrebu oblikovanja adekvatne organizacije poduzeća kao instrumenta za ostvarivanje tih ciljeva. U ovom smislu se pred menadžment postavlja zadatak izbora adekvatne organizacijske strukture, ekonomskih odnosa i sustava upravljanja u poduzeću. Međutim, odabrana organizacija poduzeća nije završen organizacijski posao jer organizaciju treba stalno unapređivati. Moglo bi se zaključiti kako je upravo menadžer odgovoran za dizajniranje i redizajniranje organizacijske strukture, što između ostaloga obuhvaća definiranje zadataka koje treba obaviti, određivanje tko će iste obaviti, definirati način na koji definirati zadatke, tko kome odgovara i gdje se donose odluke unutar poduzeća. Za sve navedeno je potrebno da menadžeri imaju određeni skup vještina kako bi svoje zadatke mogli efektivno obavljati.

Buble (2010:6-9) navodi četiri elementarne vještine:

- Dijagnosticiranje organizacije
- Redizajniranje posla
- Oblikovanje organizacije
- Dijagnosticiranje i modificiranje organizacijske kulture

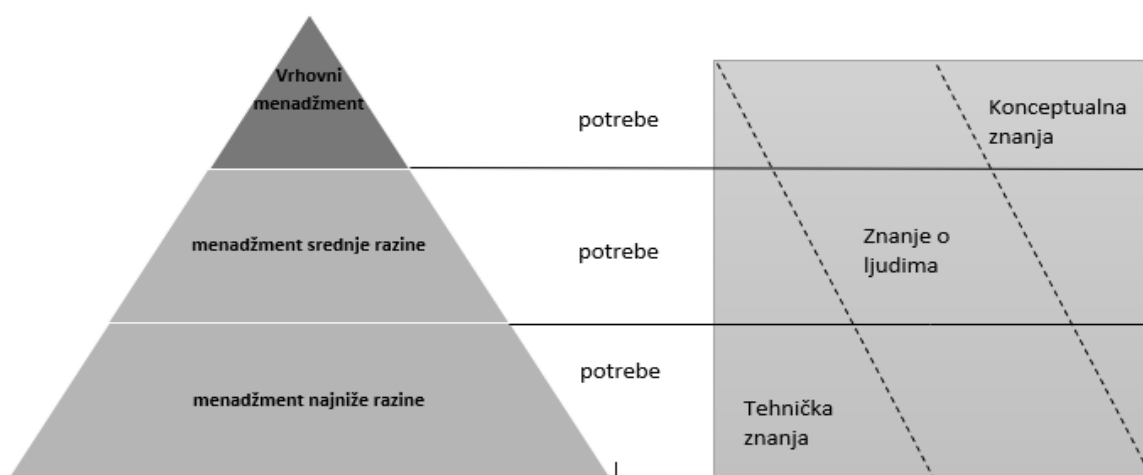
Vještina upravljanja ljudskim potencijalima - zadatak ljudskih potencijala je da uloge dodjeli konkretnim ljudima koji će zadane zadatke najbolje obavljati. Da bi to ostvarili moramo identificirati raspoložive kadrove i regrutirati nove bilo da će provoditi selekcije, ispitivat

profesionalnu orijentaciju, planirati karijere te stalno educirati i osposobljavati zaposlenike. Menadžeri su ti koji planove i organizaciju poduzeća moraju realizirati kako isti ne bi ostali samo projektom, s posebnim naglaskom na upravljanje ljudskim potencijalima koji se odnosi na menadžerske kadrove. Pojednostavljeno rečeno vještina upravljanja ljudskim potencijalima mora biti usmjerena na „materijalizaciju“ organizacije poduzeća.

Sikavica i sur. (2008:26-27) ističu kako je čovjek jedini živi element organizacije, jedinstven, unikatni i neponovljiv tako da ne postoji jedinstveni model u radu s ljudima kojim možemo garantirati uspjeh. Ni najbolji odabir ljudi neće za organizaciju biti od velike koristi ukoliko ne postoji briga za zadržavanje kvalitetnih ljudi i ukoliko se ne usmjeri zaposlenike na izobrazbu i usavršavanje. Neophodan je cjeloživotan razvoj i usavršavanje svih zaposlenika. Organizacije koje se problemu posvete na vrijeme vodeće su u svojim djelatnostima. Organizacije koje su sposobne zadobiti, razvijati, poticati i zadržavati istaknute radnike sposobne su ostvariti i zadane im ciljeve. Naime, najvažnije je odgovarajuće ljude usmjeriti na odgovarajuća radna mjesta.

Vještina ophođenja s ljudima - (uspješno komuniciranje s ljudima, motivacija suradnika, sposobnost timskog rada, stvaranje pozitivnog ugodnog radnog ozračja) izuzetno je važna i ima odlučujuću ulogu na svakoj razini menadžmenta jer za biti zaista uspješan prije svega moraš znati raditi s ljudima.

Sikavica i sur. na slici 7. prikazuju odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina na pojedinim razinama.



Slika 7.(Sikavica i sur., 2008:24) -  
Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina na pojedinim razinama

Da bi menadžeri uspješno obavili svoje zadatke iz područja upravljanja ljudskim potencijalima, moraju ovladati brojnim vještinama. Buble (2010:8) navodi pet elementarnih:

- Rekrutiranje
- Selekcija
- Podučavanje
- Procjena individualnih performansi
- Oblikovanje stimulativnih sustava plaćanja

Vještine vođenja - vođenje je faza menadžmenta gdje je nužno da se svi akteri procesa rada usmjere prema željenom cilju. Radi se o ljudima koji su nositelji pojedinih uloga te se to vođenje pojavljuje kao interpersonalni aspekt menadžmenta. Ljude je potrebno inspirirati i uvjeriti kako bi obavili željene akcije, a to od menadžera zahtjeva da stvara vođe. „Vodstvo implicira sljedbeništvo, od vođe se zahtjeva da nudi sredstva zadovoljavanja potreba i želja sljedbenika, a to podrazumijeva da vođenje uključuje motivaciju, stilove vođenja i komuniciranje s ljudima.“ Upravo u tu svrhu menadžeri moraju ovladati brojnim vještinama od kojih ističe sljedeće:

- Formiranje visoko učinkovitih timova
- Upravljanje promjenama
- Motiviranje i razvoj suradnika
- Interpersonalne komunikacije
- Upravljanje konfliktima
- Opunomoćenje i delegiranje
- Gradnja povjerenja
- Pregovaranje
- Upravljanje vremenom

Vještine kontroliranja - kontroliranjem mjerimo ostvarenje odabranih ciljeva poduzimajući konkretne akcije kako bi ih ostvarili. Radi osiguranja praćenja predviđenog menadžeri su u obvezi provoditi monitoring (stalno praćenje) izvršavanje organizacijskih zadataka i rezultata koji se postižu. Ostvarivanje zadataka mjerimo tako da pratimo odstupanje ostvarenih zadataka od planiranih. Ukoliko se uoči odstupanje menadžer ima zadaću ispraviti ga. Stalno praćenje te poduzimanje korektivnih mjera gdje se pokaže potreba čini bit kontrolne funkcije.

Dakako, kako bi ostvarili funkciju kontrole menadžeri moraju ovladati određenim vještinama od koje su četiri ključne:

- Funkcijska kontrola
- Kontrola marketinga
- Kontrola ljudskih resursa
- Kontrola operacija

Kao i sve dosada navedene menadžerske vještine i ove se stječu na odgovarajućim redovnim obrazovanjima jednako kao i iskustvom u radu te različitim oblicima inovacije znanja. Sikavica i sur. (2008:21) u nastavku tablice 4. najjednostavnije prikazuju koje sve odluke o funkcijama menadžmenta treba razmotriti.

Tablica 4.(Sikavica i sur., 2008:21) - Odluke o funkcijama menadžmenta.

PLANIRANJE	VOĐENJE
Koji su dugoročni ciljevi organizacije?	Kako se postaviti prema pojedincima sa slabom motivacijom?
Koje će strategije najbolje ostvariti te ciljeve?	Koji je najučinkovitiji stil vodstva u danoj situaciji?
Koji bi trebali biti kratkoročni ciljevi organizacije?	Kako će određena promjena utjecati na produktivnost radnika?
Koliki bi teški trebali biti pojedinačni ciljevi organizacije?	Koji je pravi trenutak za poticanje sukoba?
ORGANIZIRANJE	KONTROLA
Koliko bi zaposlenih trebalo biti meni izravno zaposleno?	Koje aktivnosti u organizaciji treba kontrolirati?
Koliko bi centralizacije trebalo biti u organizaciji?	Kako te aktivnosti treba kontrolirati?
Kako bi trebalo oblikovati radna mjesta?	Kada je odstupanje od zacrtanog rezultata znatno?
Kako bi organizacija trebala implementirati drugu strukturu?	Koju vrstu upravljačko-informacijskog sustava organizacija treba imati?

#### 4.3. INTERPERSONALNE (SOCIJALNE) VJEŠTINE I EMOCIONALNA INTELIGENCIJA

U završnom radu Goleš (2017:13) istaknuto je kako „interpersonalne ili socijalne vještine, koje se ponekada nazivaju i vještinama upravljanja odnosima uključuju sposobnosti menadžera u

intervencijama, razvijanju dobrih odnosa sa zaposlenicima i razvijanju empatije. Zanimljivo je napomenuti kako se 90% menadžerskih pogrešaka pripisuje upravo interpersonalnim vještinama, a da je za uspješno vodstvo empatičnost dva puta važnija od stručnosti.“

Nadalje, Goleš u svome radu ističe kako nas navedeno upućuje na zaključak da su upravo interpersonalne vještine ključne u razvijanju suradnje sa zaposlenicima te razvoju dobrih međusobnih odnosa. Promatrati ih možemo kroz četiri kategorije: razvoj dobrih odnosa, savjetovanje, utjecaj na druge i odlučivanje i umrežavanje.

Na stranicama crte-osobnosti.com<sup>1</sup> dostupan je zanimljiv detalj kako se socijalne vještine ne smatraju crtama osobnosti, ali su ključne u našim socijalnim životima. Također je istaknuto kako Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) definira socijalne vještine kao sposobnost prilagođavanja i pozitivnog ponašanja koje omogućuju menadžerima da se uspješno nose sa zahtjevima i izazovima.

Pfeifer (2012:12) u svojoj internoj skripti „Menadžment“ navodi sljedeće „Fred Luthans je istražio vezu između pojedinih uloga i uloga menadžera i njihove uspješnosti. Utvrdio je sljedeće: ukoliko se efikasnost menadžera mjeri brzinom napredovanja tada menadžeri koji veći dio vremena posvećuju umrežavanju i njegovanju interpersonalne uloge (druženje sa suradnicima ili vanjskim dionicima) napreduju brže. Ukoliko se efektivnost menadžera mjeri rezultatima poslovanja organizacijskog dijela koji menadžer vodi i stupanjem zadovoljstva zaposlenika u tom dijelu tada su najefektivniji bili menadžeri koji su najviše vremena posvetili prepoznavanju prilika, efektivnom rješavanju kriza, pronalasku novih načina privlačenja resursa. Takvi menadžeri ostvaruju visoke financijske rezultate ali i visoku razinu zadovoljstva djelatnika.“

Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2001:644) definiciju socijalnih vještina vide kao „stečenu sposobnost izvođenja svrhovitog slijeda međusobno povezanih naučenih aktivnosti te kao specifičnu sposobnost pretvaranja znanja u akciju, odnosno izvođenja konkretnih radnih i drugih aktivnosti“

Vrste / elementi interpersonalnih vještina prikazani su u sljedećoj tablici 5. prema završnom radu Goleš

---

<sup>1</sup> <http://crte-osobnosti.com/socijalne-vjestine/>, (pristupano 19.01.2020.)

Tablica 5.( Goleš, 2017:13) -Vrste / elementi interpersonalnih vještina.

<p><b>RAZVIJANJE I ODRŽAVANJE RAZGOVORA I INTERAKCIJE (STVARANJE ODNOSA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Označava otvorenost na ideje drugih i stvaranje ugodne i otvorene atmosfere koja potiče na iznošenje mišljenja</li> </ul>	<p><b>BITNO JE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ STVARATI OTVORENOST I POŠTENJE U ODNOSIMA</li> <li>➤ POKAZATI INTERES ZA OSOBE S KOJIMA KOMUNICIRAMO TIME ŠTO ODVAJAMO VRIJEME KAKO BI SAZNALI BITNO O NJIMA</li> <li>➤ POKAZATI ZANIMANJE I RAZUMJEVANJE ZA INTERESE, POTREBE I PROBLEME DRUGIH</li> <li>➤ POTICATI IZNOŠENJE RAZLIČITIH POGLEDA I STAJALIŠTA ZA VRIJEME RAZGOVORA I / ILI RASPRAVE</li> <li>➤ PRUŽITI PODRŠKU I OHRABRIVATI</li> </ul>
<p><b>SLUŠANJE DRUGIH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intelektualni i emocionalni proces u kojem osoba upotrebljava sve resurse kako bi razumjela poruku drugih</li> <li>- (eksplicitnu i implicitnu)</li> </ul>	<p><b>DOBAR SLUŠATELJ TREBA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ BITI OBJEKTIVAN I SHVATITI STAJALIŠTE ONOGA KOJI MU ŠALJE PORUKU</li> <li>➤ NE DOZVOLITI DA OSOBNO MIŠLJENJE I EMOCIJE UTJEČU NA SADRŽAJ PORUKE KOJU PRIMA</li> <li>➤ SLUŠATI REČENO A NE INTERPRETIRATI</li> <li>➤ ZNATI DA LJUTNJA I NEGATIVNI STAVOVI ISKRIVLJUJU PORUKU I PRIJEČE DA JU ČUJEMO</li> <li>➤ GLEDATI SUGOVORNIKA U OČI</li> <li>➤ POZORNO SLUŠATI ŠTO SUGOVORNIK GOVORI</li> <li>➤ REZIMIRATI REČENO I NASTOJATI OTKRITI STVARNU PORUKU ONOG ŠTO JE REČENO</li> <li>➤ PROMATRATI GOVOR TIJELA SUGOVORNIKA</li> </ul>
<p><b>ISPOLJAVANJE SENZIBILITETA ZA POTREBE I OSJEĆAJE DRUGIH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sposobnost da se suosjeća s drugima i prihvaćaju individualne razlike</li> </ul>	<p><b>KARAKTERISTIKE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ZNATI POKAZATI DA STE SVJESNI PROBLEMA DRUGIH</li> <li>➤ SHVATITI DA LJUDI ŽELE PRIVATNOST U OSOBNIM STVARIMA</li> <li>➤ SPREMNOST NA POMOĆ DRUGIMA DA RIJEŠE KONFLIKTE IZMEĐU OSOBNIH POTREBA I ZAHTJEVA POSLA</li> <li>➤ UVAŽAVANJE I OMOGUĆAVANJE DRUGIMA DA ZADOVOLJE SVOJE POTREBE ZA SAMOPOŠTOVANJEM I STATUSOM</li> <li>➤ SPOSOBNOST UVJERAVANJA DRUGIH U NAŠU PODRŠKU I POMOĆ PRI POSTIZANJU CILJEVA I RJEŠAVANJU PROBLEMA</li> </ul>
<p><b>POTICANJE IZNOŠENJA IDEJA, OSJEĆAJA I VIDENJA DRUGIH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stvaranje klime u kojoj se može slobodno razgovarati i koja ohrabruje izražavanje vlastitih misli i stajališta</li> </ul>	<p><b>KARAKTERISTIKE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ UPOTREBA PITANJA OTVORENOGA TIPA KOJA POTIČE IZNOŠENJE MIŠLJENJA</li> <li>➤ IZBJEGAVANJE PITANJA S ODGOVOROM DA ILI NE</li> <li>➤ NE UPOTREBLJAVATI IZJAVE KOJE EVALUIRAJU I PROSUĐUJU IZJAVE DRUGIH</li> <li>➤ UPOTREBA IZJAVA KOJE POKAZUJU DA PRATIMO</li> <li>➤ PROMIŠLJANJE, OPASKA KOJA SAŽIMA ILI UKAZUJE ONOME S KIM SE RAZGOVARA KAKO STE GA SHVATILI I POMAŽU ODRŽAVATI TIJEK RAZGOVORA</li> <li>➤ OHRABRITI DRUGE DA PREISPITUJU VLASTITO PONAŠANJE</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ POKAZATI UVAŽAVANJE I CIJENITI MIŠLJENJE OSOBE S KOJOM KOMUNICIRAMO</li> <li>➤ NE PRENOSITI VLASTITO ISKUSTVO</li> </ul>
<p><b>PREZENTIRANJE FEEDBACK-a</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Svrha povratne informacije je da poboljša, korigira i inspirira druge na bolja postignuća</li> </ul>	<p><b>POVRATNA INFORMACIJA <u>MORA BITI:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ UČESTALA, VREMENSKI NEPOSREDNA, OBJEKTIVNA, TOČNA, ISKRENA, KONKRETNA</li> </ul> <p><b>POVRATNA INFORMACIJA <u>MOŽE BITI:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ POZITIVNA = POHVALA PRIZNANJE, NAGRADA</li> <li>➤ NEGATIVNA = KRITIKA, POKUDA, KAZNA</li> </ul>

Goleman (2008:29) nam govori kako je emocionalna sposobnost naučeno umijeće koje se temelji na emocionalnoj inteligenciji koje nam na poslu omogućava izvanrednu uspješnost. Tako razlikuje dvije osnovne vještine empatije i to onu koja uključuje prepoznavanje osjećaja drugih i društvene vještine koje su neophodne za prepoznavanje i odnošenje prema tuđim osjećajima.

Nadalje autor ističe (2008:30) kako „visoka emocionalna inteligencija ne jamči da je osoba i naučila emocionalne sposobnosti koje su važne za posao; to samo znači da osoba ima sjajan potencijal za njihovo učenje.“ Nadalje kaže kako „osnovni kapacitet emocionalne inteligencije od presudne je važnosti kad ljudi žele naučiti sposobnosti nužne za uspješnost na poslu. Ljudi koji bi trebali voditi skupine ili potaknuti promjene neće biti sposobni uvjeriti niti nadahnuti druge ako su manjkavih društvenih umijeća.“ Nadalje, analizirajući prije svih Golemana (2008:300) nameće se slijedeći zanimljiv dio da „emocionalna inteligencija se odnosi na sposobnost prepoznavanja vlastitih osjećaja i osjećaja drugih ljudi, motiviranja sebe i dobrog upravljanja emocijama u sebi i svojim odnosima. Ona opisuje sposobnosti koje se razlikuju od akademske inteligencije, čisto kognitivne sposobnosti koja se mjeri kvocijentom inteligencije, ali su joj komplementarne.“ Ističe da mnogi ljudi koji su pametni na papiru, ali s nedostatkom ili manjkom emocionalne inteligencije na kraju bivaju podređeni i rade za ljude koji imaju niži kvocijent inteligencije od njih, ali nadmoćno posjeduju vještine emocionalne inteligencije. Goleman (2008:301) je prilagođavajući što lakšem razumijevanju izdvojio pet osnovnih emocionalnih i društvenih kompetencija: a) samosvijest - znači da znamo u svakom trenutku što osjećamo i sukladno tome upravljamo odlukama. Biti realno svjestan svojih sposobnosti i dobro utemeljen osjećaj samopouzdanja; b) samokontrola – znati se nositi s emocijama tako da nam olakšavaju posao. Imati svijest što nam je cilj i sukladno tome znati odgoditi zadovoljstvo; c) motivacija – koristiti svoje najdublje preferencije kako bismo se usmjeravali i poticali prema cilju, kako bi smo preuzimali inicijativu i ustrajali kod suočavanja s neuspjehom; d) empatija – osjećati što drugi ljudi osjećaju, znati se uskladiti s raznolikim ljudima; e) društvene vještine



- znati se nositi s emocijama u odnosima, stupati u interakcije, znati uvjeravati i predvoditi te pregovarati i razrješavati sukobe kako bi postigli suradnju i timski rad.

U preglednom članku Ilić,<sup>2</sup> E. izdvaja Golemana koji dalje „ističe da emocionalna inteligencija ne jamči sama po sebi uspjeh u životu. Ona je tek platforma za razvijanje emocionalnih kompetencija, ovladavanje kojim omogućuje ostvarivanje izvanrednih rezultata u poslu. Tek će emocionalne kompetencije pokazati koliko je potencijala sadržanog u emocionalnoj inteligenciji i ostvareno i koliko je emocionalna inteligencija pridonijela razvijanju kompetencija na radnom mjestu.“

Na stranicama zivotna-skola.eu istaknuto je kako<sup>3</sup> „osobe s niskim kvocijentom emocionalne inteligencije su općenito osobe koje lako planu, koje imaju nizak prag tolerancije, te koje nemaju razvijenu sposobnost empatije i sagledavanja šireg konteksta. One najčešće djeluju u afektu, čine mnoge nepromišljenosti, sabotiraju svoju uspješnost, upropaštavaju odnose s drugim ljudima, a svoje mentalne kapacitete koriste za opravdavanje vlastite agresivnosti ili depresivnosti. Osobe s visokim kvocijentom emocionalne inteligencije prihvaćaju izazove i ne slamaju se pod pritiskom, imaju visoko samopouzdanje i znaju prepoznati prave vrijednosti. U međuljudskim odnosima redovito iskazuju empatiju, tj. mogu se lako uživjeti u emocionalna stanja, mišljenja i ponašanje drugih ljudi i razumjeti njihov položaj.“

#### 4.4. EMPATIJA U MENADŽMENTU

Poznata Aristotelova izreka iz citati.hr<sup>4</sup> bi mogla poslužiti kao dobar opis empatije a kaže "Svatko se može naljutiti - to je lako. Ali naljutiti se na pravu osobu, do ispravnog stupnja, u pravi trenutak, zbog ispravnog razloga i na ispravan način - to nije lako."

Goleman (2008:140) napominje da postoji politika empatije. „Obično se očekuje da ljudi koji imaju malo društvene moći osjete osjećaje onih koji imaju moć, a ovi pak ne osjećaju obvezu da zauzvrat budu osjetljivi prema njima. Drugim riječima, promišljeni nedostatak empatije način je kojim oni koji imaju moć prešutno uspostavljaju svoju vlast.“

Pro - Educa ističe<sup>5</sup> da gdje ima ljudi i međusobne komunikacije empatija je apsolutno preduvjet za uspjeh bilo koje vrste. U svim ljudskim djelatnostima pa tako i u menadžmentu danas je neizbježno smjestiti empatiju u kontekst emocionalne inteligencije. Potreba za empatijom u

<sup>2</sup> <https://hrcak.srce.hr/28692>, (pristupano 22.01.2020.)

<sup>3</sup> <https://www.zivotna-skola.eu/vjestine/emocionalna-inteligencija.html>, (pristupano 14.10.2019.)

<sup>4</sup> <https://citati.hr/autori-citata/aristotel>, (pristupano 20.10.2019.)

<sup>5</sup> <http://proeduca.net/empatija-u-sluzbi-dobrog-menadzmenta/>, (pristupano 14.10.2019.)

kontekstu rada i menadžmenta u današnje je vrijeme apsolutno prepoznata. Definicija empatije bi se slikovito najjednostavnije opisala kao „oblačenje tuđih cipela“, točnije kao postavljanje sebe u perspektivu drugog ljudskog bića i promatranje svijeta njegovim očima. To je način da se uživimo u osjećaje drugih i tako lakše razumijemo razloge koji nam se iz naše vlastite perspektive možda čine ili ne čine opravdanima. Empatija je ta koja je sastavni dio uspjeha i bez empatije daleko je teže doći do uspjeha.

Goleman (2008:131) ističe kako bit empatije leži u tome da osjetimo što drugi osjećaju a da to ne kažu, odnosno kako empatija jest naš društveni radar. Nadalje navodi (2008:136) kako je u srži empatije uho koje zna dobro slušati i kako je upravo bit u dobrom slušanju jer ono je preduvjet za uspjeh na radnom mjestu.

Rijavec i Miljković (2002:2) nadalje ističu kako “slušanje je umijeće. Prvi korak je ostavljati dojam da uopće slušate: menadžeri s politikom otvorenih vrata koji se doimaju pristupačnima ili zaobilaze protokol da čuju što ljudi govore, utjelovljuju tu sposobnost. Ljudi kojima je lako obratiti se jesu oni koji na kraju i čuju više toga.“

Goleman (2008:271) možda i na najbolji način dočarava bit ove teme a to je da „vođe koji ne uspijevaju stvoriti ozračje koje potiče ljude da iznesu svoje primjedbe i pitanja, uključujući i loše vijesti, predodređeni su za nevolje“

## 5. VRSTE I UZROCI KONFLIKATA (SUKOBA) TE NJIHOVE POSLJEDICE I RJEŠENJE

### 5.1. POJAM KONFLIKTA (SUKOBA)

Goleman (2008:136) definira da „konflikt je situacija u kojoj dvije strane (osobe ili grupe) žele postići cilj za koji opažaju da ga može postići jedna strana, ali ne obje.“

Postoji više definicija konflikta, pa tako u Priručniku o efikasnom rješavanju konflikta stoji da<sup>6</sup> “konflikt predstavlja različita mišljenja, stavove ili percepcije između dva ili više pojedinaca, odnosno grupa.“ Naglašava kako sudionici u konfliktu mogu imati različite ciljeve, interese, namjere te poslovnu filozofiju, tako da, u konfliktnim situacijama svaka od strana teži ostvariti vlastite ciljeve, gdje često vlada mišljenje kako je konflikt moguće riješiti tako da jedna od strana bude gubitnik, a druga pobjednik. Često se u stvarnim poslovnim situacijama susretnemo sa mišlju kako bi život bio ljepši kada konflikata ne bi bilo. No, nažalost ta želja nije ostvariva, kako u privatnom tako ni u poslovnom životu.

Znamo da su ljudske potrebe i interesi vrlo različiti. Koliko god tolerantni bili povremeno će doći do sukoba. Konflikti između različitih interesa su neizbježni, pa je i broj i intenzitet sukoba ponekad vrlo visok. Nije stoga iznenađujuće da je uspješno rješavanje sukoba vještina bez koje će menadžeri teško uspjeti u svom poslu.

Pere Sikavica (2011:765) razlikuje dva osnovna shvaćanja poimanja sukoba. Jedno je shvaćanje sukoba kao oblika interakcije, tj. borbe koja se vodi između pojedinca ili skupine koje predstavljaju dvije suprotstavljene strane, a drugo je shvaćanje sukoba situacije kod koje postoji mogućnost da jedna strana ostvari svoje ciljeve isključivo na račun druge strane.

On – line tečaj menadžerskih vještina ističe da<sup>7</sup> „ pojam konflikt potječe od latinske riječi *conflictus* što znači sudar, udarac, međusobno se vrijeđati, sudariti se u bitki. Možemo ga definirati kao oblik interakcije prilikom koje učesnici konflikta saznaju da ih drugi učesnik konflikta sprječava u zadovoljavanju njihovih potreba ili postizanju ciljeva.“ Rijavec i Miljković (2002:2) nadalje ističu kako je „jedno istraživanje pokazalo da menadžeri provedu

---

<sup>6</sup><http://www.partnerstvo.ba/images/PDFs/Prirucnik-konflikt.pdf>, ( pristupano 16.10.2019.)

<sup>7</sup><https://oncmz.dashofer.hr/onb/33/lekcija-4-konflikti-i-njihovo-rjesavanje-uniqueidmRRWSbk196E4DjKFq6pChMGw1ylb5yu2cv92tex5frDQ6s4X3dlw/>, (pristupano 16.10.2019.)

oko 20% svog vremena baveći se konfliktima – kako svojim konfliktima s drugim menadžerima ili zaposlenicima, tako i konfliktima između zaposlenika.“

Priručnik-konflikt<sup>8</sup> ističe kako je ne tako davno vladalo mišljenje kako dobar tim čine zaposlenici među kojima nema konflikata i da iste pod svaku cijenu treba spriječiti i izbjeći dok Sikavica ističe da se (2001:766) “sukobi smatraju krajnje negativnom i nepoželjnom pojavom koju treba izbjegavati, a ako se i pojave, tada ih treba odmah riješiti.“ Klasična teorija organizacije podržava upravo ovu teoriju, težeći skladnoj i beskonfliktnoj organizaciji, dakle, oni organizaciju vide kao jednu harmoničnu zajednicu.

Većina zaposlenih i danas smatra da su konflikti na poslu nešto loše i da ih treba, kad god je moguće, izbjeći.

Sikavica (2011:767) nadalje uočava kako danas vlada drugačije mišljenje i smatra se kako konflikti mogu biti konstruktivni i korisni jer u organizaciju i među pojedince unosi izvjestan nemir i neravnotežu koji tim istim sudionicima konflikta mogu jasno ukazati da nešto ne funkcionira kako treba, te na taj način konflikt može ukazati na probleme i prije nego što se isti razvije, te se na ovakav način šteta koju bi ovaj problem stvorio može znatno smanjiti. Upravo moderna teorija organizacije je ta koja podržava ovakav pogled na sukobe. „Smatra ih posve normalnom, neizbježnom pa i poželjnom pojavom. Dapače, sukobi se potiču i ohrabruju.“

Rijavec i Miljković (2002:3) ističu kako svaki menadžer mora imati razvijene vještine vezane uz razrješavanje konflikata. On mora biti sposoban prepoznati situacije koje mogu dovesti do konflikta i izaći na kraj s tim situacijama tako da zaposleni budu zadovoljni, a da to ne bude na štetu organizacije.

Sikavica (2011:767) nadalje ističe kako su suvremeni menadžeri vrlo svjesni da na sukobe unutar organizacije moraju računati i da su oni realna činjenica, te su upravo menadžeri ti koji su pozvani upravljati sukobima. Osim toga, kako bi uspješno riješili sukobe moraju imati na raspolaganju dovoljno vremena, ali i spremnosti i znanja da ga doista i riješe na sveukupno zadovoljstvo. „Prema najnovijem gledanju na sukobe, za sukob se ne može reći da je on dobar i loš, već da je prirodna pojava. Iako svaki sukob ima pozitivne i negativne aspekte, s pravom se postavlja pitanje, kako to da i danas, unatoč spoznajama organizacijske teorije, tj. spoznajama moderne i postmoderne teorije organizacije, još u nekim prevladava mišljenje o sukobu kao nepoželjnoj pojavi“

---

<sup>8</sup><http://www.partnerstvo.ba/images/PDFs/Prirucnik-konflikt.pdf>, (pristupano 16.10.2019.)

## 5.2. VRSTE KONFLIKATA (SUKOBA)

Majda Rijavec i sur. (2002:3-4) ističu kako u radnoj organizaciji, ali gotovo i u svim drugim situacijama, najčešće se suočavamo s dvije vrste konflikata, sadržajnim i osobnim:

Sadržajni (strukturalni) - konflikt uključuje neslaganja o ciljevima koje treba ostvariti i načinima na koje se do tih ciljeva može doći.

Ovi konflikti mogu se dogoditi oko bilo koje stvari u organizaciji u kojoj se ljudi ne slažu.

Ovakvi konflikti svakodnevni su jer je normalno da ljudi koji zajedno rade imaju različita mišljenja o mnogim stvarima. Jedan od najzahtjevnijih zadataka svakog menadžera je sigurno taj da zna upravljati takvim konfliktima tako da ishodi budu pozitivni i za zaposlene i za organizaciju.

Osobni (emocionalni) - osobni konflikt (ili jednostavno ga/ ju ne mogu smisliti)

Ovaj konflikt obično se naziva „sukobom ličnosti“ i nastaje kad se dvoje ljudi jednostavno ne podnose. Mogu nastati iz najrazličitijih razloga i česti su među suradnicima na poslu, ali i u odnosima između šefa i njegovih zaposlenih. Ova vrsta konflikta ubraja se zasigurno u najneugodnija iskustva koje netko može doživjeti u svojoj radnoj sredini. Nadalje, Rijavec i sur. (2002:4) ističu da „dok sadržajni konflikti mogu biti pozitivni ako znamo njima upravljati, to se rijetko kad može reći za osobne konflikte. Oni mogu potpuno iscrpiti ljude koji su u njih uključeni i odvratiti ih od njihovih poslovnih zadataka i ciljeva. Zašto je tome tako?

Kao prvo, u ovakvim konfliktima ima mnogo emocija, najčešće ljutnje, nepovjerenja, ogorčenja i straha. Svaka osoba ne samo da se ne slaže s onom drugom osobom nego i sumnja u nju kao u čovjeka. Drugo, budući da se konflikt odvija oko emocija, a ne konkretnog problema, strategije razrješavanja konflikata, ovdje obično nemaju uspjeha. Sukobljenim stranama nije ni stalo da riješe problem, nego da potpuno poraze jedna drugu. Stoga ponekad ne samo da ne pokušavaju riješiti problem, nego namjerno stvaraju novi kako bi se imali oko čega svađati. I treće, ako ih ne uspijemo pretvoriti u sadržajne, osobni konflikti se s vremenom pojačavaju. Svaka od osoba očekuje probleme, traži ih i naravno pronalazi (tko traži – nađe) i postaje sve ljuća i ogorčenija.“ U priručniku konflikti-i-njihovo-rješavanje<sup>9</sup> naglašeno je kako

---

<sup>9</sup><https://oncmz.dashofer.hr/onb/33/lekcija-4-konflikti-i-njihovo-rjesavanje-uniqueidmRRWSbk196E4DjKFq6pChMGw1ylb5yu2cv92txex5frDQ6s4X3dldw/>, (pristupano 16.10.2019.)

„nije uvijek dobro i preporučljivo „ići u konflikt“, na primjer ako se radi o banalnom problemu koji je momentalno nevažan.“

Nadalje, on - line tečaj „Menadžerskih vještina“<sup>10</sup> ističe također kako kao učesnici konflikta ukoliko primijetimo da je naš partner previše „nabijen“ bolje je ne ići s njim u polemiku i diskusiju. Također je naglašeno da ukoliko nismo u stanju konstruktivno svladati situaciju i ispoljavati vlastiti gnjev i agresiju u konflikt je najbolje ne ulaziti. Prema istom tečaju se konflikti razlikuju:

Prema učesnicima:

1. Interpersonalne (interpsihičke) – (*persona* = osoba; *intra* = unutar)

Pojam označava kontradiktorno stanje, odnosno rascijepljenost čovjeka. Unutar čovjeka u njegovoj psihičkoj sferi se odvija sam konflikt. Rascijepljenost se može očitovati u: neusklađenosti samih potreba čovjeka ili neusklađenosti same vrijednosti organizacije (društva) i pojedinca.

Kod najmanje dviju tendencija za postizanje cilja uvijek nastaju konfliktne situacije. Od rođenja misao nam istovremeno apsorbira i negativne i pozitivne signale. Dok se negativne stvari trudimo izbjeći, pozitivne su one koje nas privlače, koje za nas imaju pozitivnu vrijednost i koje želimo postići.

I jedne i druge emocije (motivi) u sebi kriju veliku snagu. Snaga pozitivnih emocija nas gura na put naprijed, dok nas negativne emocije koče i sprečavaju. „Opterećenje i napetost zbog ne riješenih unutarnjih konflikata predstavljaju uzrok nastanka i daljnjeg trajanja psihičkih teškoća kao i somatskih bolesti zbog kojih dolazi do raznih teškoća koje utječu i na produktivnost rada“

Ukoliko konflikte ne rješavamo jako dugo i iste u sebi dugo nosimo postaju nam biti izvorom unutarnje psihičke napetosti i najčešće su odraz u interpersonalnim ili vanjskim konfliktima koji nastaju između dvije ili više osoba.

2. Interpersonalne (međuljudske) - ova vrta konflikta obuhvaća rivalitet, ispoljava konfrontacije i probleme te sporove među zaposlenicima (sukobi oko moći, međusobna

---

<sup>10</sup><https://oncmz.dashofer.hr/onb/33/lekcija-4-konflikti-i-njihovo-rjesavanje-uniqueidmRRWSbk196E4DjKFq6pChMGw1ylb5yu2cv92txex5frDQ6s4X3dldw/>,(pristupano 16.10.2019.)

natjecanja, različite osobine ličnosti, različite interese). Isti se mogu odvijati na horizontalnom nivou (suradnici istog ranga) i na vertikalnom nivou (nadređeni-podređeni).

3. Konflikte među skupinama - predstavljaju neslaganja i sukobe među skupinama ljudi i nastaju zbog razlike u interesima i samim ciljevima sudjelujućih skupina. Pojedine skupine djelatnika, posebno u većim organizacijama nerijetko se smatraju ili „boljima“ od druge skupine djelatnika. Nadalje, prema on - line tečaju konflikte razlikujemo<sup>11</sup> prema duljini trajanja, gdje se razlikuju akutni i kronični konflikti, gdje se kronični konflikti najčešće javljaju kod nedostatka liderskih (rukovodećih) sposobnosti za rješavanje konflikata.

Podjela konflikata prema područjima na koje se konflikti odnose:

- 1) Koji se odnose na cilj - razlika u mišljenju o cilju samih sudionika konflikta ili nekonkretne i nejasne predodžbe o samom cilju.
- 2) Sukob - konflikt uloga - gdje se sukobljavaju osobe s ulogama u organizaciji.
- 3) Konflikti vezani za autoritet - javlja se kod razlike između stvarnog, očekivanog ili zahtijevanog autoriteta.
- 4) Sukobi interesa - želja pojedinca za napredak i obrazovanje te istovremeni strah od promjena i kao posljedica toga.

Prema izvoru konflikte dijelimo na:

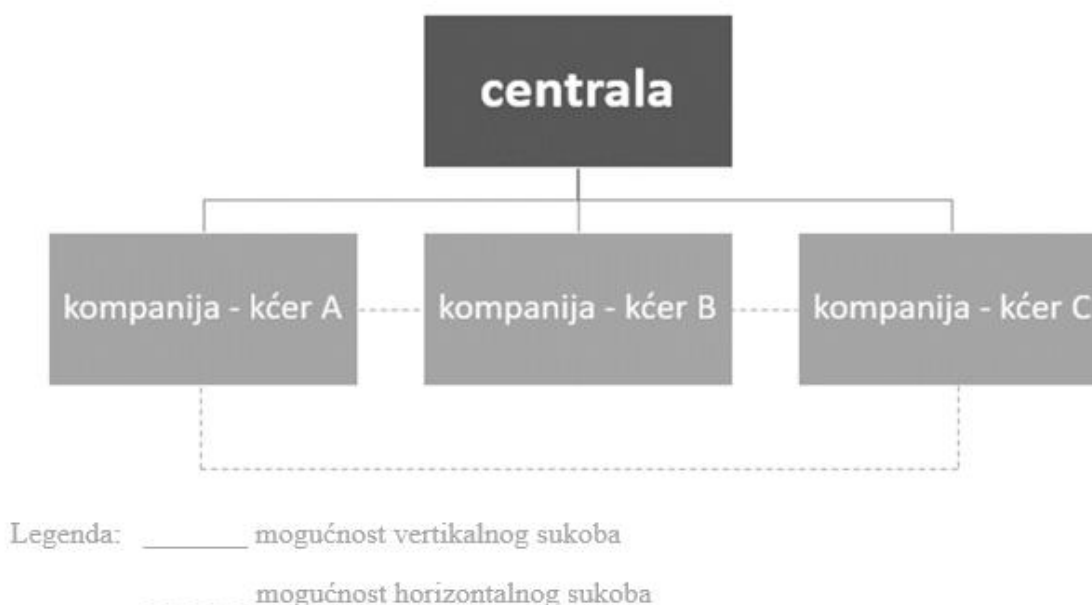
- 1) Komunikacijski konflikti - javljaju se kod iskrivljenih informacija zbog manjka slušanja ili nezainteresiranosti slušatelja, kod općenitog nedostatka i izostanka komunikacije, kod različitog tumačenja pojedinih riječi ili nepotpunog ili ukupnog ne razumijevanja izražene misli i sl.
- 2) Organizacijski konflikti - su posljedica stiske s vremenom zbog neizvršavanja zadataka u zadanom roku, zbog nejasno postavljenih pravila i standarda, zbog problema u stilu upravljanja, različitih zahtjeva prema zaposlenima, težnja pojedinaca ili skupina za samostalnošću i sl.
- 3) Osobni (emocionalni-subjektivni) konflikti - se javljaju kod osoba s različitim mišljenjima, stavovima ili uvjerenjima, zbog različitih temperamenata, zbog intelektualnih razlika, razina obrazovanja, zbog različitih psihičkih i fizičkih stanja, razlike u poimanju pojedinih vrijednosti sudionika, generacijske razlike i sl.

---

<sup>11</sup><https://oncmz.dashofer.hr/onb/33/lekcija-4-konflikti-i-njihovo-rjesavanje-uniqueidmRRWSbk196E4DjKFq6pChMGw1ylb5yu2cv92txex5frDQ6s4X3dlw/>, (pristupano 16.10.2019.)

On - line tečaj nadalje ističe da je bitno napomenuti kako je najjednostavnije riješiti komunikacijske konflikte, dok su organizacijski konflikti daleko složeniji, a osobni konflikti stvaraju najviše izazova i najteže ih je uspješno rješavati.

Sikavica (2011:772) ističe opću podjelu sukoba po vrstama, s obzirom na posljedice koje izazivaju podijelivši ih na funkcionalne ili konstruktivne i disfunkcionalne ili destruktivne sukobe, gdje su prvi pozitivni i poželjni te utječu na povećanu djelatnost organizacije i gdje su drugi nepoželjni jer smanjuju djelatnost organizacije. Nadalje, razlikuje sukobe s obzirom na razloge - što im je predmet na: kognitivne (sadržajne) i strukturne (osobne, socijalne i emocionalne). Razlikuje ih s obzirom na troškove na: jeftine i skupe sukobe te možda i najvažnija klasifikacija vrsta sukoba s obzirom na sudionike sukoba, jer se u svim vrstama sukoba nalaze neki subjekti (pojedinci, skupine ili cijele organizacije) ili sudionici sukoba. Upravo u odnosu tko su sami sudionici sukoba Sikavica (2011:773) također razlikuje sukobe po vrstama na: a) horizontalne (lateralne) sukobe, tj. sukobe između sudionika koji se nalaze na istoj organizacijskoj razini i b) vertikalne sukobe sudionika na različitoj hijerarhijskoj razini. On ističe da kod klasifikacije sukoba po vrstama ne utječe organizacijska razina na kojoj se javlja sukob, međutim sigurno je različit pristup u rješavanju sukoba na istoj razini organizacije ili njezinim različitim razinama, što je vidljivo iz slike 8.



Slika 8.(Sikavica, 2011:773) - Vertikalni i horizontalni sukobi.

Sikavica (2011:774) dalje uočava da kada govorimo o sudionicima sukoba, kod svih autora koji se bave ovom temom, javlja se ista ili slična klasifikacija. Tako se u jednom radu kao



osnovne vrste sukoba navode: sukob unutar samo jednog pojedinca, sukob između pojedinaca, sukob između pojedinaca i skupine i sukob između skupina Nadalje, Sikavica citira mnoge druge autore od Hodge, B.J. i Anthony, W.P. gdje istu klasifikaciju vrsta sukoba nazivaju drugim nazivima: intrapersonalni sukob, intargrupni i intergrupni sukob. Citirajući Perko, I. - Šeparović koji se pozivaju na Simmela, Cosera, Marcha, i Simona objašnjava kako oni razlikuju sljedeće vrste sukoba: sukob u pojedincu, intraorganizacijski sukob i interorganizacijski sukob.

Sve navedene klasifikacije sukoba mogli bi se prikazati najjednostavnije kao na slici 9.



Slika 9. (Sikavica, 2011:775) - Razine konflikata

Sikavica (2011:775) ističe da iz svih nabrojanih klasifikacija koje polaze od potrebe postojanja najmanje dviju strana za sukob izdvaja interpersonalni i intergrupni sukob na jednu stranu kao pravu vrstu sukoba te njima pridružuje intragrupni i intrapersonalni sukob.

Sikavica (2011:775-776) nadalje objašnjava da „intrapersonalni sukob takva je vrsta sukoba koji pojedinac osjeća sam u sebi. On se cijepa kao osoba između nemogućnosti da učini nešto što se od njega traži, odnosno zbog nemogućnosti da obavi dvije stvari u isto vrijeme.“ Ovdje je zapravo riječ o sukobu uloga jer pojedinac više uloga nije u stanju istodobno obaviti. Ukoliko se ovakva vrsta sukoba ne riješi nerijetko nastupaju frustracije, nezadovoljstvo i agresija pojedinca što može izazvati druge nepoželjne sukobe.

### 5.3. UZROCI KONFLIKTA (SUKOBA)

Prema Rijavec i Miljković (2002:13) „da bi se konflikt pojavio moraju postojati određeni uvjeti. Ti uvjeti ne moraju uvijek dovesti do konflikta, ali su nužni za njegovo pojavljivanje. Stoga ih možemo smatrati i uzrocima konflikta.“ Povećavanjem napetosti među zaposlenima kod vidnih suprotnosti među njima te kroz međusobne sukobe javlja se konflikt bilo da nastaje među pojedincima u skupini ili unutar same organizacije.

Marijan Cvetković (2004:94) definira kako se konflikt unutar skupine događa kada se među sobom sukobe razne neformalne skupine ili pojedinci koji osjećaju izričitu pogođenost, poniženje ili uvredu nekim događajima ili postupcima unutar poduzeća.

Razlikuje konstruktivne (funkcionalne) i nekonstruktivne (disfunkcionalne) konflikte. Nekonstruktivni konflikti su oni koji ostavljaju trajne posljedice na skupinu ili pojedinca, mogu smanjiti produktivnost organizacije, često su rezultat fluktuacije ili učestalih bolovanja. Oni trajno otežavaju međusobnu suradnju i djelovanje, a nerijetko i sam opstanak istih.

Konstruktivni konflikti su oni koji su korisni za skupine ili pojedince. Skupine koje su nedinamične ili statične trebaju motivaciju odnosno stimulaciju kako bi postale dinamičnije. Konflikti do kojih dolazi do sukoba mišljenja te otpora prema promjenama omogućavaju napredak i razvoj same organizacije, produktivniji su i poboljšavaju samu atmosferu skupine ili pojedinca.

Razlikovati konflikte potrebno je kako bi lakše prepoznali model i način djelovanja da se što lakše iziđe kao pobjednik iz konfliktne situacije. Vrlo je važno prepoznati konflikt na vrijeme i reagirati na pravi način. Prema Rijavec i Miljković (2002:13-17) razlikujemo uzroke konflikata na razini organizacije i uzroke na razini pojedinca.

Uzroci konflikta na razini organizacije (promjene u organizaciji) - u današnjem svijetu promjene su vrlo brze i ljudi u organizaciji često puta se ne slažu po pitanju smjera samoga razvoja te ne razumiju koje su prednosti odnosno nedostaci pojedinih alternativa. Kod stalnih promjena pojedinci su nesigurni u definiranje svojih stvarnih uloga unutar organizacije što nerijetko izaziva stres a samim time i veću vjerojatnost za pojavu konflikta. Brojčano veće organizacije, promjene zakona, vlasnika, otpuštanja i sl. ugrožavaju sigurnost ljudi, povećaju odgovornost, potrebu za stjecanje novih znanja i vještina, povećanu odgovornost te mijenjanje uobičajenog načina i tempa rada. Sve navedeno ukazuje na mogućnost većeg broja konflikata.

Razlike među zaposlenima - zbog velikih razlika među zaposlenima (dob, spol, obrazovanje, porijeklo,) moguća je veća pojava međusobnih konflikata.

Razlike u pitanjima strategije - kod pojave razlika poimanja misije organizacije te njenog ostvarenja nerijetko se dogodi konflikt, također i oko zadataka kako ih napraviti na najbolji mogući način.

Ograničeni izvori - kada se unutar organizacije ograniče sami izvori bilo (novca, ljudi, strojeva, vremena), a svatko unutar organizacije (odjela) želi dobiti što je više moguće, doći će zasigurno do konflikta.

Nejasna odgovornost - velika je vjerojatnost da će u organizaciji doći do konflikta ukoliko nije precizno određeno tko je za koje poslove odgovoran. U ovakvim situacijama odjeli kao i pojedinci skloni su međusobnom optuživanju za eventualne probleme i nesporazume što neminovno izazove konflikt među njima.

Različiti ciljevi i očekivanja - obično odjeli u organizaciji imaju različite ciljeve

Različiti ciljevi različitih uprava vrlo su često međusobno nespojivi i velika su prijetnja izazivanju konflikata. Nerazumna radna opterećenja ili standardi - kada od ljudi unutar organizacije očekujete više nego je razumno moguće očekivati kod zaposlenih dolazi do frustracija, a time je i vjerojatnost za konfliktom veća.

Loš sustav nagrađivanja - svaka radna sredina ili organizacija koja nema dobar i pravedan sustav nagrađivanja kod ljudi će stvoriti nezadovoljstvo, a upravo nezadovoljstvo i jest potencijalni izvor za konflikt.

Uzroci na razini pojedinca - različito opažanje stvarnosti - ljudi nerijetko vide istu stvar na posve različiti način. Također, ovisno o prethodnom iskustvu opažaju stvari na različite načine. Teško prihvaćamo da drugi čovjek istu stvar vidi i doživljava na posve različit način. Sukobi su neizbježni ukoliko zaposlenici unutar organizacije ne nauče gledati stvari očima druge osobe te pomagati i drugima da tako gledaju na stvari.

Različite vrijednosti - vrijednost i životna filozofija različito se vrednuju od pojedinca do pojedinca. Pojedini ljudi vjeruju kako je izuzetno bitno svakoj situaciji pristupiti potpuno i isključivo pošteno, dok su drugi skloni traženju rupa u zakonu. U ovakvim situacijama mora doći do sukoba i konflikta i kao takve ih je teško riješiti jer nisu objektivne prirode.

Ugroženi status - mnogim ljudima status predstavlja važnu stvar pa ako im ga ugrožavamo na bilo koji način nerijetko izazove sukob između ugrožene osobe i ona koja im ga ugrožava. Određene karakteristike ličnosti - osobine ličnosti koje su nefleksibilne, dogmatične, autoritarne s niskim samopoštovanjem više pridonose vjerojatnosti pojavljivanja sukoba od drugih.

Nedostatak povjerenja - ukoliko nismo sigurni jedni u druge te ako postoji nepovjerenje konflikt će se pojaviti vrlo brzo. Bez povjerenja nema dobrog i kvalitetnog odnosa i to stvara siguran put do konflikta.

Sikavica (2011:768) „Suprotstavljeni su interesi vanjski manifestacijski znak kao uzrok sukoba, a neposredan je povod za sukob u slojevitosti različitih nezadovoljenih potreba, težnji, motiva, želja i interesa sukobljenih strana.“ Nadalje objašnjava kako se uzroci sukoba razlikuju ovisno je li riječ o sukobu između pojedinca, skupine ili organizacije te ističe kako su neki sukobi naprosto u prirodi neke organizacije, u samoj strukturi, dok su drugi uvjetovani ljudskom prirodom, točnije karakterom pojedinca koji je sudionik sukoba. Veliki je broj različitih klasifikacija uzroka sukoba pojedinih autora, koji se međusobno i podudaraju a dijelom se i razlikuju. Sikavica izdvaja Koontza, H. i Wehricha, H. koji ističu kako „sukob može nastati i zbog različitih vrijednosnih sustava i različita pristupa rješavanju problema, a najčešći je uzrok sukoba u organizaciji pojedinca posljedica nedostatka komunikacije između dviju strana.“ Nadalje izdvaja, da prema Gibsonu, J.L, Ivancevichu, J.M., Donnellyu, J. H. ml. i Konopasku, R. izvori sukoba su „u radnoj ovisnosti odnosno međuovisnosti pojedinih dijelova organizacije na istom poslu; u razlikama u ciljevima pojedinih dijelova organizacije, najčešće vezane za ograničene resurse i neodgovarajući sustav nagrađivanja; u razlikama u percepcijama onoga što je za pojedine dijelove organizacije bitno i u povećanoj potražnji za specijalistima s ekspertnim znanjima, što uzrokuje sukob između stožernih specijalista i linijskih generalista.“

Sikavica (2011:769) ističe kako uzroke sukoba možemo tražiti u različitim karakternim osobinama pojedinca kao što su narcisoidnost, egoizam, prepotencija, arogantnost, kao i strah od promjena. Ove karakteristike ističe prije svega jer mnogi od prethodno navedenih uzroka sukoba najčešće leže u karakteru, tj. osobnosti pojedinca koji sudjeluje u sukobu unutar organizacije.

Iz svega gore navedenog dalo bi se zaključiti da se različiti uzroci sukoba kriju pod različitim nazivima, a da suštinski govore o istom problemu koji uzrokuje problem, odnosno konflikt.

#### 5.4. POSLJEDICE KONFLIKTA – UČINCI SUKOBA

Rijavec i Miljković (2002:11) ističu kako je „vrlo neugodno raditi u okolini u kojoj se dva čovjeka stalno svađaju i neprijateljski su raspoloženi jedan prema drugome.“

Također Rijavec i Miljković (2002:11-12) pojašnjavaju da potpun sklad među ljudima ne postoji. I kada izgleda da su odnosi potpuno skladni, vjerojatno je da se samo radi o izbjegavanju, potiskivanju i negiranju problema. To ne samo da ih neće riješiti, nego će problemi postati intenzivniji i s vremenom teže rješivi. Grupa u kojoj nema konflikata postaje statična, apatična te neprilagodljiva na promjene i inovacije. Da bi se grupa održala, bila samokritična i kreativna određena količina konflikta je neophodna. Pitanje je samo što ćemo s njima učiniti. Nadalje, ističu kako konflikt sam po sebi nije loš. On može imati i pozitivan i negativan rezultat/posljedice – ovisno kako se sudionici konflikta ponašaju. Pozitivne posljedice konflikta poboljšavaju kvalitetu donesenih odluka, potiču kreativnost i inovaciju, povećavaju interes i radoznalost u grupi, postaju sredstvo za smanjenje napetosti i omogućavaju bolju prilagodbu promjenama dok negativne posljedice konflikta (stvara se nezadovoljstvo, slabije međusobne veze, smanjuje se radna uspješnost, loša komunikacija među kolegama, međusobne borbe postaju važnije od obavljanje posla). Šansa da ljudi identificiraju problem može se ostvariti upravo preko konfliktnih situacija. Upravo konflikt može pokazati put i kao rezultat povećati produktivnost i kreativnost.

U Priručniku o efikasnom rješavanju konflikta istaknuto je da<sup>12</sup> „Konflikti nisu eskalacija sukoba, kako nam se često čini, konflikti su situacije različitog, suprotstavljenog pogleda na istu stvar sa potrebom da se pregovorima nađe zajednički interes i zajednički način djelovanja“

Sikavica (2011:782) također razlikuje dva temeljna učinka sukoba i to su pozitivni i negativni učinci sukoba. Ističe kako se „među najvažnije pozitivne učinke sukoba ubrajaju: poboljšanje kvalitete odlučivanja, poticanje kreativnosti i inovativnosti, poboljšanje komuniciranja i motiviranja zaposlenih, jačanje kohezijske skupine, povećanje lojalnosti članova skupine, razvijanje sposobnosti za rješavanje sukoba, lakše prilagođavanje promjenama itd.“ Nadalje napominje, kako sukobi po samoj svojoj biti stvaraju u pravilu negativne učinke. Ističe da prema Mullinsu, J. L. u negativne učinke spadaju: nezadovoljstvo zaposlenih, slabljenje međusobnih veza, neuspjela suradnja, slaba komunikacija među zaposlenima, jačanje predrasuda među drugim ljudima, prerastanje ogorčenosti u mržnju, zanemarivanje obavljanja posla zbog sukoba među zaposlenima, smanjenje radne uspješnosti i slabiji poslovni rezultati. Gledajući različito na sukobe, učinci, odnosno intenzitet će biti različit, ovisno o razini kao što pokazuje slijedeća slika 10.

---

<sup>12</sup><http://www.partnerstvo.ba/images/PDFs/Prirucnik-konflikt.pdf>, (pristupano ,16.10.2019.)



Situacija	A	B	C
razina sukoba	mala ili ga uopće nema	optimalna	visoka
vrsta sukoba	disfunkcionalni sukob	funkcionalni sukob	disfunkcionalni sukob
unutarnja obilježja grupe	apatična, stagnira, ne reagira na promjene, nema novih ideja	spodobna za život, samokritična, inovativna	unosni razdor, kaotična, nekooperativna
razina uspješnosti	mala	velika	mala

Slika 10.(Sikavica, 2011:783) - Odnos između razine sukoba i razine uspješnosti.

Iz slike se vidi u kakvom su odnosu razina sukoba i razina uspješnosti organizacije. U situaciji označenoj sa A razina sukoba je niska ili preciznije rečeno sukoba i nema pa je razina uspješnosti skupine ili organizacije također mala, odnosno niska. Kako sukob treba poticati, u situaciji označenoj s B on je optimalan, tj. na poželjnoj razini, što donosi velik učinak. Međutim, širenje sukoba donosi situaciju označenu s C, u kojoj je sukob najveći, što uzrokuje pad uspješnosti organizacije. Sikavica (2011:784) citirajući Wenestron, J. W., Davis, K. nadalje ističe kako pozitivne učinke kod sukoba možemo očekivati kod profesionalnih uzroka sukoba. Napominje kako bi za pojedince koji su u sukobu na poslu vezano za rješavanje nekog problema, bilo dobro da prijašnje privatne sukobe i osobni animozitet ostave van organizacije, jer će suprotno isti predstavljati nepremostivu prepreku. Ukoliko se riješe privatni sukobi puno će se lakše i brže riješiti i njihov profesionalni sukobi. Nadalje, Sikavica (2011:785) izdvaja da „pri dubokim sukobima i ozbiljnim smetnjama za pojedinca, neki pojedinci, ne mogavši se othrvati sukobu, potražiti će izlaz, možda, u alkoholiziranju, prekomjernom uzimanju sredstava za umirenje, češće će tražiti bolovanje od liječnika, a radni će im učinak biti slab odnosno nikakav.“

## 5.5. RJEŠAVANJE KONFLIKATA – UPRAVLJANJE SUKOBIMA

Priručnik o efikasnom rješavanju konflikta izdvaja<sup>13</sup> kako danas zbog čestih izazova u svakodnevnom životu, bilo poslovnom ili privatnom pojedinac sudjeluje u situacijama gdje mu konflikti ili različiti interesi druge strane narušavaju ostvarenje vlastitih ciljeva. Kako bi ostvarili vlastite ciljeve moramo se upustiti u pregovore sa drugom stranom. Kako smo kao jedinice različiti tako i različito percipiramo konflikte te shodno tome i različito pristupamo konfliktnim situacijama. Priručnik navodi kako<sup>14</sup> “pregovaranje je komunikacijski proces dviju ili više zainteresiranih strana kojim one pokušavaju naći zajedničko rješenje za svoje potrebe i interese. Pretpostavka za započinjanje pregovora je postojanje konfliktnih interesa ili želja dviju strana a filozofija na kojoj ovaj proces počiva je rješavanje konflikta na obostrano zadovoljstvo. Konflikt i pregovaranje često idu jedan s drugim. Nekada se prvo dogodi pregovor, a konflikt nastane kao posljedica bezuspješnog pregovora. Nekada konflikt vodi pregovoru kako bi se riješilo postojanje različitosti i eliminirao konflikt. Konflikt ili sukob predstavlja interaktivni proces koji se očituje u neusklađenosti, neslaganju ili neskladu unutar ili između socijalnih entiteta.“

Rijavec i Miljković (2002:23) uočavaju i izdvajaju da „nerazriješeni sadržajni konflikti izazivaju emocionalnu neugodu i mogu eskalirati u vrlo destruktivne osobne konflikte. Suprotno tome, uspješno razriješeni konflikti smanjuju mogućnost javljanja budućih konflikata ili čine lakšim njihovo rješavanje u budućnosti.“ Dakle, za razrješavanje konflikata, prema Rijavec i Miljković.(2002:23-25), menadžeri na raspolaganju imaju indirektnu i direktnu tehniku, uz preporuku da se prvo koriste indirektnu tehniku.

Indirektnu tehniku - smanjiti kontakte između strana u sukobu - kada u izvršavanju zadataka ljudi imaju isključivu međuovisnost, mogućnost konflikta se pojačava. Iz ovoga proizlazi kako smanjenje ovisnosti i kontakata između osoba ili grupa je učinkovita indirektna tehnika za rješavanje konfliktnih situacija. Neke zadatke možemo prilagoditi da zahtijevaju manju koordinaciju između pojedinaca ili grupa, a strane u sukobu svakako dobiju sve potrebno za obavljanje posla. Ovim načinom smanjimo konflikt, ali nerijetko dupliciramo posao i stvaramo veći trošak za organizaciju.

Radilo se o pojedincima ili grupama u sukobu, ukoliko maksimalno moguće smanjimo međusobne kontakte, to će svakako smanjiti moguće konflikte među njima. Čak i banalne stvari

---

<sup>13</sup><http://www.partnerstvo.ba/images/PDFs/Prirucnik-konflikt.pdf>, (pristupano ,16.10.2019.)

<sup>14</sup><http://www.partnerstvo.ba/images/PDFs/Prirucnik-konflikt.pdf>, (pristupano ,16.10.2019.)

poput održavanja odvojenih sastanaka ukoliko je moguće, premještanja pojedinaca u druge prostorije i sl. Logično je da kada se ljudi ne sastaju, odnosno rjeđe druže i susreću nemaju se oko čega dogovarati ili raspravljati i konflikt s vremenom sigurno popusti.

Apelirati na zajedničke ciljeve - na ovaj način usmjeravamo pažnju potencijalno sukobljenim stranama na cilj koji i jedna i druga strana nužno žele postići. Tako ih zaokupljamo bitnim stvarima i odmičemo od svakodnevnih nesuglasica da se suradnjom usmjere na bitno umjesto čestih sukobljavanja.

Prenijeti odgovornost za rješenje konflikta na višu razinu - jedan od najlakših rješenja, kada dođe do konflikta među pojedincima ili skupinama, jest zatražiti od nadređenoga (menadžera) da donese odluku ili sud. Ovakav način rješavanja konflikta može donijeti i uspjeh, međutim, isto tako može imati negativne posljedice. Dijagnosticirati stvarne izvore konflikta nije jednostavno ukoliko taj isti menadžer nije u direktnom dodiru sa sukobljenim stranama, što najčešće i nije. Najčešće su menadžeri naprosto skloni generalizirati problem i jednostavno ga pripisati lošim međuljudskim odnosima ili nerijetko pojedince u sukobu proglasiti konfliktnim ličnostima (iako se može raditi o sadržajnom a ne osobnom konfliktu). Posebnu opasnost predstavljaju sadržajni konflikti koji se nisu dugo rješavali pa su praćeni negativno snažnim emocijama. Šefovi vole da sve izgleda u redu i da sukobi i konflikti budu nevidljivi. Često su skloni donošenju brzopletih odluka pa se ne rijetko desi da brzopletom reakcijom zamijene ljude sudionike konflikta. Na taj način konflikt riješi brzopleto i propušta šansu uočiti prave uzroke konflikta. Iz ovoga proizlazi zaključak zaposlenika kako je višem menadžmentu najbolje ni ne spominjati konflikte te iste potiskuju, što u konačnici nerijetko dovede do eskalacije i još jačih sukoba i konflikata među zaposlenima.

Razmisliti o reorganizaciji - ukoliko se uoči da između pojedinaca ili grupa prevladava destruktivna organizacija rada koja odstupa od zahtjeva posla ili se često javljaju destruktivni konflikti poželjno je razmisliti o reorganizaciji. Direktne tehnike - rješavanja sukoba brojnije su isticane kao primjer u većini literatura, publikacija, priručnika i sl. Ljudi pokušavaju riješiti konfliktne situacije na različite načine. Navest ću nekoliko najčešćih strategija koje ističu Cvetković M. (2004:95-96); Rijavec i Miljković (2002:26-35) te Sikavica P. (2011-786).

Izbjegavanje (povlačenje ili stil kornjače) - je fizičko ili mentalno povlačenje iz konflikta. Pojedinaac izbjegava riješiti konflikt tako da se skloni pred njim kao kad se kornjača povuče u oklop čim joj prijete opasnost. Bijegom od sporne teme bježi se i od konflikta. Kod ljudi koji se služe ovakvim rješenjem bijega vlada mišljenje da je svaki pokušaj rješavanja konflikta



unaprijed osuđen na propast. U ovakvim situacija obje se strane prave da konflikt ne postoji u nadi da će nestati sam od sebe. Sudionici izbjegavanja konflikta zbog svojeg osjećaja nemoći najčešće se udaljavaju s mjesta sukoba i na taj način izbjegavaju neugodna suočavanja.

Popuštanje (izgladivanje spora, predočeno likom medvjedića) - je prilagođavanje interesima druge osobe. Osoba se više brine o drugoj osobi nego o samoj sebi i to najčešće na svoju štetu. Lik medvjedića predstavlja osobe željne sa svima biti u dobru, bez konfliktnih situacija. Osobni ciljevi njima predstavljaju manji značaj, važnije im je da ih ljudi percipiraju simpatičnima i da ih vole. Teže smanjenju razlika među njima te radije naglašavaju sličnosti i ono što im je zajedničko. Smatraju da konflikt šteti međusobnim odnosima, te se dobrovoljno odriču osobnih ciljeva i nastoje nastale suprotnosti brzo izgladiti, da slučajno nitko od sudionika ne bude povrijeđen. Problem se javlja jer uzrok konflikta ostaje neriješen pa nakon izvjesnog vremena konflikt može izbiti još jačom žestinom i rezultirati još većom frustracijom.

Nametanje (prevladavanje ili stil morskog psa) - kod ovog stila je specifično da pojedinac želi savladati protivnika koristeći agresivnost i dominaciju (u stilu morskog psa) ne vodeći računa o željama i potrebama druge strane. Temelji se na agresivnosti i dominaciji, a osoba vodi računa samo o svojim željama i potpuno zanemaruje drugu osobu. Koristi moć za ostvarivanje svog cilja. Ovaj stil ne mora biti nužno negativan. Pozitivan primjer ovog stila uključuje spremnost da se shvati pozicija druge osobe koja želi objasniti, dokazati i nametnuti svoj stav, ali to dopušta i drugoj strani.

Kompromis (predočeno likom lisice) - je traženje srednjeg rješenja ili spremnost da se odrekemo nečega u zamjenu za nešto drugo. Ukazuje na podjednaku brigu i za sebe i za drugoga bez jasnog ishoda gubitka i dobitka. Koriste ga osobe koje su tek osrednje zainteresirane za svoj cilj, te su spremne odreći se dijelom vlastitog cilja. Iako se može činiti da je konflikt riješen on se može ponovno javiti nakon nekog vremena.

Suradnja (suočavanje, predstavljeno likom sove) - je otvoreno i izravno suočavanje s konfliktom i traženje obostrano zadovoljavajućeg rješenja. Traži se rješenje koje će omogućiti ostvarenje kako vlastitih tako i ciljeva druge strane. Pokušaj da obje strane dobiju maksimalno i rezultira pozicijom dobitak - dobitak. U konfliktima pronalaze mogućnost kako poboljšati odnose i pristaju samo na rješenja koja zadovoljavaju obje strane.

Rijavec i Miljković (2002:35) „Konflikt se može smatrati riješenim samo ako su identificirani njegovi pravi sadržajni i emocionalni uzroci i ako se došlo do rješenja u kojima obje strane dobivaju. No, osim tog ishoda mogući su i drugi. Nadalje, isti autor kao i Sikavica (2011:787)

koji razlikuje druga dva od tri, u nastavku navedena, najjednostavnije je opisan način kako se konflikt može završiti?

Konflikt u kojem obje strane gube (gubitak-gubitak) kod ovog konflikta ishod je da niti jedna strana ne dobije ono što bi zaista i željela a uzroci konflikta i dalje ostaju. Ovaj slučaj gdje obje strane gube stvara temelj za ponovnu, gotovo sigurnu eskalaciju i u budućnosti ponovno izbijanje konflikta. Ovakav ishod najčešća su posljedica stilova rješavanja konflikata izbjegavanjem, kompromisom ili popuštanjem.

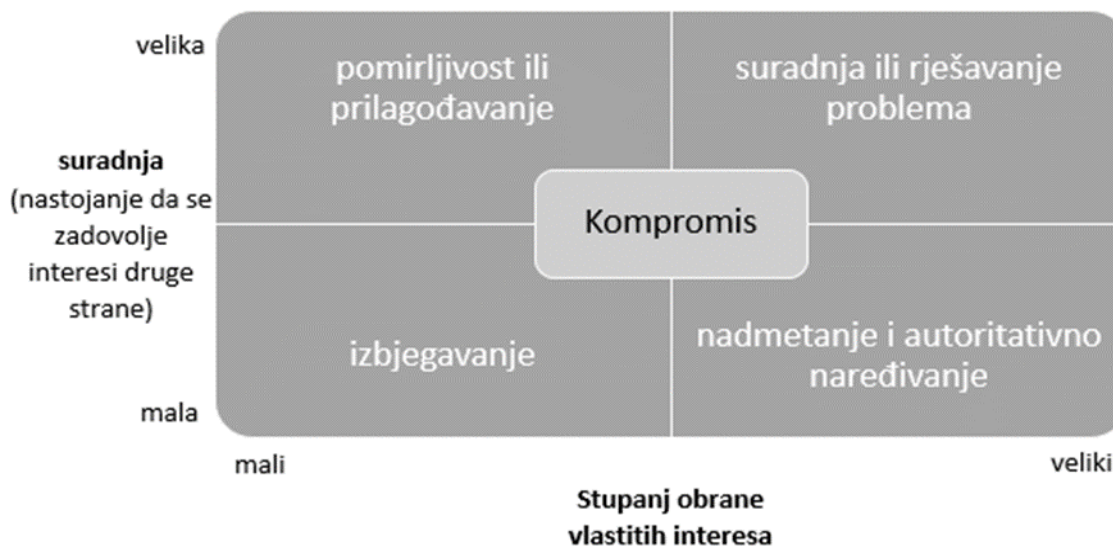
Konflikt u kojem jedna strana dobiva a druga gubi (dobitak - gubitak) u ovom konfliktu jedna strana dobiva ono što želi, ali druga ne. Ovaj ishod najčešće je posljedica strategije nametanja. Pravi uzrok konflikta se ne rješava, a jedna od sukobljenih strana mora potisnuti svoje želje. Kao posljedica toga postoji velika vjerojatnost da će se konflikt ponovno javiti.

Konflikt u kojem obje strane dobivaju (dobitak - dobitak) ukoliko obje strane surađuju s ciljem da otkriju pravi uzrok konflikta, pomire razlike i riješe problem. Ako im to uspije govorimo o istinskom rješenju konflikta.

Sikavica (2011:786) u svojoj „Organizaciji“ napominje već spomenuto, da je sukob neizbježan i potreban svakoj organizaciji i da je najvažnije znati upravljati sukobima jer upravo o tome ovisi djelotvornost organizacije. Napominje da se organizacijska teorija dugo bavi izučavanjem sukoba, posebno intenzivno zadnjih godina, ali je čudno „da organizacije svoje sukobe rješavaju nesustavno i nestručno, pa i onda kad su one veoma brze u rješavanju nekih drugih pitanja. Međutim, uočeno je da pravilan pristup sukobima može osloboditi veliku energiju organizaciji.“ Nadalje, ističe da bi se odabrao najpovoljniji način upravljanja sukobima izuzetno je bitno poznavati situaciju, vrijeme kada je sukob nastao i s koliko vremena raspoložemo za riješiti sukob te ništa manje bitno, poznavati prijašnje međusobne odnose sukobljenih stranaka. Ukoliko su to osobe koje su se već sukobljavale pristupa se rješavanju samog sukoba drugačije nego prema onima koji su u sukobu po prvi put.

Kod upravljanja sukobom Sikavica dalje napominje i izdvaja da prvo pokušamo izbjeći sukob – dakako, ako to bude ikako moguće, te ističe da ako to ne možemo nije loše uključiti treću, neutralnu i autoritarnu osobu za sve koji se u danom sukobu nađu. Ukoliko je sukob izgledan mora se pribjeći rješavanju sukoba. Tako u daljnjem tekstu Sikavica izdvaja kako Koontz i Weihrich ističu da treba “prepoznati područja oko kojih se sukobljene strane mogu dogovoriti, a izbjegavati ona područja u kojima se ne slažu. Jedan je od načina rješavanja sukoba i nametanje ideje jedne strane drugoj strani u sukobu. Ako se rješenje ne može postići na jedan

od ovih načina, tada sukobljene strane moraju pristati na kompromisno rješenje, po kojemu svaka strana u sukobu nešto dobiva, a nešto gubi“, također spominje da je jedan od najpoželjnijih načina rješavanja sukoba – upravljanja sukobima definitivno pregovaranje, jer upravo pregovaranjem sukobljene stranke nastoje riješiti nastali problem. Kako bi pregovori među njima bili uspješni, svaka strana u sukobu mora biti spremna odreći se nečega, točnije odstupiti od polazišne točke. Sikavica (2011:787) ističe da „u pregovorima mora postojati pozitivna zona cjenkanja. Zona cjenkanja definirana je kao zona između najniže ponude jedne strane i najviše ponude druge strane u sukobu. Ključna je točka svih pregovora otkriti, u zoni cjenkanja, točku, tj. ono na što bi pristala druga strana. Time obje strane postižu ono što žele.“ Ovo bi bila već spominjana *win – win* strategija, točnije strategija obostrane pobjede. Također ističe kako se moderan pristup ne suprotstavlja sukobima već ih smatra također bitnima i korisnima za organizaciju, samo što njim treba optimalno upravljati. „Namjera je ne eliminirati vatru, niti ju pustiti da pobješnjelo gori, nego se pobrinuti za kontrolirani plamen. Menadžeri moraju znati kada su pravi uvjeti za kontrolirani plamen i kada ga je dovoljno.“ Sposobnost ustanovljavanja kontroliranog plamena daje odgovor o uspješnom upravljanju sukobima. Razlikuje se od slučaja do slučaja, nemjerljiv je i nimalo jednostavan za postići. Definitivno će biti najteže upravljati sukobom u kojem ni jedna od strana ne odstupa od svoga stajališta jer takve osobe nisu spremne na pomirenje. Tu je bitna razlika da li je riječ o sukobljenim stranama koje rade kao poslovni partneri unutar organizacije ili je riječ o nekome tko se sada vidio - sukobio i više se neće susresti. Sikavica (2011:788) u svojoj „Organizaciji“ izdvaja najpoznatiji model upravljanja sukobom po Thomasu, K. W., koji se sastoji od dvije dimenzije, gdje se jedna odnosi na potrebe druge strane, a druga na vlastite potrebe. Taj model prepoznaje pet stilova ili načina upravljanja sukobom i to: “izbjegavanje sukoba među stranama u sukobu; prilagođavanje jedne strane u sukobu drugoj strani; nadmetanje odnosno natjecanje strana u sukobu; suradnja između sukobljenih strana i kompromis između njih.“ Ovih pet tipičnih pristupa i strategija upravljanja sukobima najjednostavnije možemo prikazati kao na slici 11.



Slika 11. (Sikavica, 2011:788) - Pet stilova rješavanja sukoba

Slika objašnjava kako ćemo prilagođavanjem sukob riješiti kada imamo istaknuto nastojanje da se potrebe zadovolje kao i interesi dok je borba za vlastite interese u drugom planu. Jedna strana u sukobu pušta da dominiraju želje druge strane kako bi se održao prividan sklad, ali sa na taj način prava srž problema zanemaruje. Suradnja i rješavanje problema najučinkovitiji je način upravljanja problemima, gdje je ključ uspjeha u zadovoljavanju objiju sukobljenih strana, analizirajući razlike među njima i rješavajući probleme da obje strane iz konflikta budu na dobitku. Kod izbjegavanja sukoba uočavamo kako je prisutna vrlo mala briga i za vlastite i za interese druge strane. Kod povlačenja, sukobi se u pravilu potiskuju, obje strane se povlače, a time uzroci sukoba ostaju netaknuti i izgledno je da će se ponoviti i u budućnosti. Ovo nipošto nije dobar ni preporučljiv način rješavanja sukoba jer problem se ne rješava sam po sebi. Nadmetanje i autoritativno naređivanje je rješavanje gdje jedna jača strana u sukobu dolazi do rješenja sukoba naređujući ili boreći se, dok druga strana gubi. Kompromis je optimalno rješenje u kojem se djelomično zadovoljavaju interesi sviju sukobljenih strana, tu ni jedna sukobljena strana ne pobjeđuje ni ne gubi.

## 6. ZAKLJUČAK

Na radnom mjestu isprepliću se različiti odnosi. Konflikti, rasprave ili sukobi različitih intenziteta naša su svakodnevnica i rekla bih neophodni su kako bi razvijali svoje unutarnje snage, ali i postigli kvalitetnija rješenja. Činjenica je da mali broj nas konstruktivno ulazi u konflikte, a isto tako je jasno da niti jedan menadžer ne može izbjeći rješavanje raznih problema, sukoba, nesuglasica i u konačnici konflikata, te je izuzetno bitno da istima zna pristupiti u pravo vrijeme na ispravan i učinkovit način. Kroz rad smo već spoznali kako petinu svoga vremena menadžeri provedu u samom rješavanju konflikata. Upravo načine i pravila kvalitetnih pristupa i potrebnih znanja sam pokušala prikazati i približiti u samom radu.

Samo menadžeri koji su sposobni prepoznati potrebe zaposlenika, biti empatični te osigurati njihovo zadovoljenje kao povratnu informaciju imaju suradnike koji maksimalno doprinose efikasnom i efektivnom postizanju samih ciljeva unutar organizacije. Međutim, pišući ovaj rad jasno sam spoznala da, osim navedenog, biti dobar i uspješan menadžer neophodno je ulagati u educiranje i stjecanje potrebnih znanja i vještina kako bi u konačnici problemi i konflikti mogli biti uspješno okončani. U organizaciji je vrlo važno stvoriti klimu u kojoj se briga, posvećivanje i razumijevanje od strane vodstva neće doživljavati kao luksuz već kao profesionalna odgovornost prema svakom zaposleniku. Svi zaposlenici koji u organizaciji sudjeluju u ostvarenju zajedničkog cilja, ukoliko su brižno i pažljivo vođeni od strane menadžmenta, zadane ciljeve će postizati kvalitetnije i brže, a i sami će biti daleko zadovoljniji što je bitan preduvjet za uspjeh svake organizacije.

Za kraj još mogu dodati, uz sve već rečeno, kako po meni empatija jest najbitnija vještina, svakog dionika unutar organizacije a posebno menadžera, jer nam pomaže u održavanju dobrih odnosa s kolegama, stjecanju povjerenja kao najbitnijeg oblika međuljudskih odnosa te uspješne komunikacije sa svima iz radne okoline. Za izgradnju dugoročnih uspješnih poslovnih odnosa upravo povjerenje, razumijevanje i empatija čine osnovu.

## IZJAVA O AUTORSTVU ZAVRŠNOG RADA

Ime i prezime studenta KATIJA MINDOLJEVIĆ KOVAČIĆ

Matični broj studenta I-328/18 MPI

Nadnevak rođenja studenta 09.LIPNJA 1977.

Adresa prebivališta RADOSLAVA CIMERMANA 14, ZAGREB

## IZJAVA O AUTORSTVU ZAVRŠNOG RADA

Pod kaznenom i materijalnom odgovornošću izjavljujem da sam završni rad pod naslovom:

MENADŽERSKO RJEŠAVANJE PROBLEMA I KONFLIKATA

izradio/izradila samostalno, kao jedini i isključivi autor toga završnog rada.

Svi dijelovi predmetnog završnog rada – nalazi, ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim

izvorima, bez obzira na to je li riječ o knjigama, znanstvenim ili stručnim člancima, internetskim stranicama, zakonima i sl. – u radu su adekvatno citirani ili parafrazirani te označeni i popisani u popisu literature na kraju završnog rada.

Elektronička verzija predmetnog završnog rada potpuno je identična tiskanoj verziji, koju je odobrio mentor toga završnog rada.

U Zaprešiću, 05.02.2020.g.

---

(vlastoručni potpis studenta)

## 7. POPIS LITERATURE

### 7.1. KNJIGE

1. Bahtijarević – Šiber, F. i Sikavica, P. (2001). Leksikon menadžmenta. Zagreb: Masmedija.
2. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
3. Buble, M. (2010)., Menadžerske vještine. Zagreb :Sinergija nakladništvo d.o.o.
4. Cvetković, M. (2004). Temelji menadžmenta u poduzeću. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu.
5. Goleš, I. (2017.) Menadžerske vještine u konceptu rješavanja problema u poduzeću AD Plastika. Split: Završni rad.
6. Goleman, D. (2008). Emocionalna inteligencija na poslu. Zagreb: Mozaik knjiga.
7. Koontz, H. i Wehrich, H. (1998.) Menadžment. Zagreb: MATE d.o.o.
8. Rijavec, M i Miljković D. (2002). Kako rješavati konflikte?. Zagreb IEP-D2,VERN
9. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.
10. Sikavica, P. (2011). Organizacija. Zagreb: Školska Knjiga

### 7.2. INTERNETSKI IZVORI

<http://crte-osobnosti.com/socijalne-vjestine/> Svjetska zdravstvena organizacija (WHO);  
Pristupano 19.01.2020.

<https://citati.hr/autori-citata/aristotel> Aristotel; Pristupano 20.10.2019.

[http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna skripta Menadzment 1.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_1.pdf) . Pfeifer S. (2012). interna skripta za kolegij „Menadžment“. Osijek: Ekonomski fakultet. Pristupano 17.09.2019.

<https://www.zivotna-skola.eu/vjestine/emocionalna-inteligencija.html> . Talidari. Životna škola - Emocionalna inteligencija. Pristupano 14.10.2019.



<http://www.partnerstvo.ba/images/PDFs/Prirucnik-konflikt.pdf> (2017). Priručnik o efikasnom rješavanju konflikata; Pristupano 16.10.2019.

<http://proeduca.net/empatija-u-sluzbi-dobrog-menadzmenta/> . Empatija u službi dobrog menadžmenta, Pro Educa, centar za edukaciju; Pristupano 14.10.2019.

<https://oncmz.dashofer.hr/onb/33/lekcija-4-konflikti-i-njihovo-rjesavanje-uniqueidmRRWSbk196E4DjKFq6pChMGw1ylb5yu2cv92txex5frDQ6s4X3dlldw/>

Dashofer, V., (2018). Menadžerske vještine. On –Line tečaj. Pristupano 16.10.2019.

<https://hrcak.srce.hr/28692> Ilić, Egli (2008). *Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje - pregledni članak*. Pristupano 22.01.2020. (2008:580), UDK 331.101 JEL Classification J24, M12, Pregledni članak

### 7.3. POPIS SLIKA

Slika 1.(Sikavica i sur., 2008:6) - Univerzalna potreba za menadžmentom.....	7
Slika 2. (Sikavica i sur.,2008:21) - Četiri funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola. ....	9
Slika 3.(Buble, 2006:14) - Temeljne funkcije menadžmenta .....	10
Slika 4.(Sikavica i sur., 2008:23) - Odlučivanje i menadžersko odlučivanje .....	11
Slika 5.(Sikavica i sur., 2008:30) - Preklapanje uloga menadžera .....	14
Slika 6.(Buble, 2006:21) - Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina na pojedinim razinama organizacije. ....	19
Slika 7.(Sikavica i sur., 2008:24) - Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina na pojedinim razinama .....	21
Slika 8.(Sikavica, 2011:773) - Vertikalni i horizontalni sukobi. ....	34
Slika 9.(Sikavica, 2011:775) - Razine konflikata .....	35
Slika 10.(Sikavica, 2011:783) - Odnos između razine sukoba i razine uspješnosti. ....	40
Slika 11.(Sikavica, 2011:788) - Pet stilova rješavanja sukoba .....	46

#### 7.4. POPIS TABLICA

Tablica 1.(Sikavica i sur., 2008:28) - Što znači „menadžiranje“ .....	13
Tablica 2.(Sikavica i sur., 2008:30) - Međusoban odnos menadžerskih uloga .....	14
Tablica 3.(Buble, 2006:16) - Aktivnosti menadžera prve i srednje razine u poduzeću u SAD-u. .....	16
Tablica 4.(Sikavica i sur., 2008:21) - Odluke o funkcijama menadžmenta.....	23
Tablica 5.( Goleš, 2017:13) -Vrste / elementi interpersonalnih vještina. ....	25

## Životopis

### Osobni podaci

Ime / Prezime **Katija Mindoljević Kovačić**  
 Adresa(e) Radoslava Cimermana 14, 10 020 N. Zagreb  
 Telefonski broj(evi) Broj mobilnog telefona: 00 385  
 98/ 911- 94-75  
 E-mail kmindoljevic.kovac@gmail.com  
 Državljanstvo Hrvatsko  
 Datum rođenja 09.lipanj.1977.g.  
 Spol Ženski

### Radno iskustvo

Datumi 16.travanj 2018.g.; 18.08.2008-15.04.2018.  
 Zanimanje ili radno mjesto Stručni referent; Obiteljska bankarica  
 Glavni poslovi i odgovornosti Tajnica Glavne tajnice ministarstva, Obiteljska bankarica  
 Naziv i adresa poslodavca Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije., Miramarska 22; Zagrebačka banka d.d  
 Trg J. b. Jelačića 10  
 Vrsta djelatnosti ili sektor Državna uprava; Privatni sektor

### Obrazovanje i osposobljavanje

Zasebno unesite svaki važniji program obrazovanja ili osposobljavanja koji ste završili, počevši s posljednjim.  
 Datumi 2003 / 2006.  
 Naziv dodijeljene kvalifikacije / zvanje Ekonomist  
 Glavni predmeti / stečene profesionalne vještine Vještine trgovinskog poslovanja i Malog poduzetništva  
 Naziv i vrsta ustanove pružatelja obrazovanja i osposobljavanja Splitko Veleučilište  
 Razina prema nacionalnoj ili međunarodnoj klasifikaciji VŠS (viša stručna sprema)

### Osobne vještine i kompetencije

Materinski jezik **HRVATSKI**

Drugi jezik(ci)

Samoprocjena

*Europska razina (\*)*

**ENGLISKI jezik**

\_\_\_\_\_ jezik

Razumijevanje		Govor		Pisanje
Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
3	3	3		3

(\*) *Zajednički europski referentni okvir za jezike*

Društvene vještine i kompetencije /i.

Organizacijske vještine i kompetencije /

Stranica 1/2 - Životopis

Za dodatne informacije o popunjavanju Životopisa posjetite <http://europass.cedefop.europa.eu>  
 © Europske zajednice, 2003 20060628

Tehničke vještine i kompetencije	/
Računalne vještine i kompetencije	MS Office Word, Exell
Umjetničke vještine i kompetencije	/
Druge vještine i kompetencije	/
Vozačka dozvola	B kategorije
<b>Dodatne informacije</b>	/
<b>Dodaci</b>	/
<b>Datum popunjavanja ili zadnjeg ažuriranja životopisa</b> 01.10.2019.	
<b>Potpis</b>	