

# Vođenje i socijalne kompetencije te njihov utjecaj na organizacijsko ponašanje

---

Mihelin, Marko

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

*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:129:524288>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**

*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**

**Stručni prijediplomski studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**MARKO MIHELIN**

**VOĐENJE I SOCIJALNE KOMPETENCIJE TE NJIHOV**  
**UTJECAJ NA ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE**

**ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2023. godine**

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

**Stručni prijediplomski studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**Usmjerenje Menadžment uredskog poslovanja**

**ZAVRŠNI RAD**

**VOĐENJE I SOCIJALNE KOMPETENCIJE TE NJIHOV**  
**UTJECAJ NA ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE**

**Mentorica:**

**Ana Cvetinović Vlahović, mag. oec., pred.**

**Naziv kolegija:**

**ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE**

**Student:**

**Marko Mihelin**

**JMBAG studenta:**

**0067352015**

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. Predmet, svrha i cilj rada</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja</b> .....	<b>3</b>
<b>2. KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1. Vrste komunikacije</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1.1. Formalne vrste komunikacije</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1.2. Neformalne vrste komunikacije</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1.3. Usmena komunikacija (licem u lice)</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1.4. Usmena komunikacija</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1.5. Pisana komunikacija</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1.6. Neverbalni tip komunikacije</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1.7. Komunikacija s povratnom informacijom</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1.8. Vizualna komunikacija</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1.9. Aktivno slušanje</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2. Vrste formalne i neformalne komunikacije</b> .....	<b>11</b>
<b>3. ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE</b> .....	<b>14</b>
<b>3.1. Oblici ponašanja</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2. Odgovorno ponašanje</b> .....	<b>19</b>
<b>3.3. Nepoželjno ponašanje</b> .....	<b>20</b>
<b>4. OSNOVNE MENADŽERSKE VJEŠTINE</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1. Vodstvo</b> .....	<b>22</b>
<b>4.2. Tehničke vještine</b> .....	<b>23</b>
<b>4.3. Rješavanje problema</b> .....	<b>23</b>
<b>4.4. Poštivanje različitosti</b> .....	<b>26</b>
<b>4.5. Sposobnost davanja i primanja povratnih informacija</b> .....	<b>28</b>
<b>4.6. Upravljanje vremenom</b> .....	<b>29</b>
<b>5. SOCIJALNA ZNANJA I VJEŠTINE</b> .....	<b>31</b>
<b>5.1. Vještina umrežavanja</b> .....	<b>31</b>
<b>5.2. Vještina komunikacije</b> .....	<b>31</b>
<b>5.3. Motiviranje</b> .....	<b>33</b>

5.4.	Vještina aktivnog slušanja .....	34
5.5.	Vještina rješavanje sukoba .....	35
5.6.	Emocionalna inteligencija u menadžmentu .....	36
6.	VAŽNOST SOCIJALNIH KOMPETENCIJA POTREBNIH ZA USPJEŠNO VOĐENJE ORGANIZACIJE .....	38
7.	ZAKLJUČAK.....	40
8.	IZJAVA .....	41
9.	POPIS LITERATURE.....	42
9.1.	Knjige i članci.....	42
9.2.	Internetski izvori.....	46
10.	POPIS SLIKA I TABLICA.....	48
	ŽIVOTOPIS .....	49

## SAŽETAK

Organizacijsko ponašanje proučava način na koji zaposlenici i grupe unutar organizacije djeluju. To je polje proučavanja koje pokušava objasniti i predvidjeti ljudsko ponašanje koje se odvija unutar organizacije. Naime, u organizacijama se događaju neke situacije koje se ne mogu objasniti terminima individualnog ponašanja pa se takve situacije ispituju u smislu tima ili organizacije. Organizacijsko ponašanje može biti poželjno i nepoželjno. Poželjno organizacijsko ponašanje obuhvaća dobrovoljno uzajamno pomaganje među zaposlenicima, kao i dobrovoljno obavljanje dodatnih radnih zadataka i pozitivno predstavljanje organizacije u javnosti. Nepoželjno organizacijsko ponašanje obuhvaća ponašanje zaposlenika koje dovodi u pitanje rad i ciljeve organizacije, a može i negativno utjecati na financijske rezultate odnosno šteti i organizaciji i zaposlenicima. Napredak i učinkovitost organizacije ovisi o kompetencijama njezinih menadžera. S jedne strane to uključuje potencijal koji menadžer posjeduje, dakle osobine ličnosti, motive i druge vrijednosti, a s druge strane postignuća, odnosno znanja, vještine i iskustva. Organizacije su različite, također se razlikuju i njihove potrebe, no utjecaj znanja i vještina koja će biti navedena u ovom radu, podjednako se mogu implementirati u sve organizacijske sredine. Vještina bez kojih uspjeh menadžera nije moguć je vještina ophođenja s ljudima. Dobar menadžer sposoban je osjetiti svoje zaposlenike i pokazati brigu za njih čime utječe na održavanje dobrih odnosa u organizaciji i upravo zbog toga može upravljati eventualnim sukobima, ali i utjecati na produktivnost tima. Njegov pozitivan stav i prilagodljivost svakako utječe na pozitivno okruženje u cijeloj organizaciji. Dobri menadžeri pokazuju odlične vještine komunikacije što utječe ne samo na dobar odnos među zaposlenicima već i na njihovu motivaciju, ali i prevladavanje neuspjeha.

Ključne riječi: menadžer, socijalne vještine, organizacijsko ponašanje, organizacija

## **ABSTRACT**

Organizational behavior studies the way employees and groups within an organization act. It is a field of study that attempts to explain and predict human behavior that takes place within an organization. Namely, some situations occur in organizations that cannot be explained in terms of individual behavior, so such situations are examined in terms of a team or organization. Organizational behavior can be desirable or undesirable. Desirable organizational behavior includes voluntary mutual assistance among employees, as well as voluntary performance of additional work tasks and positive presentation of the organization in public. Undesirable organizational behavior includes employee behavior that calls into question the work and goals of the organization, and can also negatively affect financial results, or harm both the organization and employees. The progress and efficiency of the organization depends on the competencies of its managers. On the one hand, this includes the potential that the manager possesses, i.e. personality traits, motives and other values, and on the other hand, achievements, i.e. knowledge, skills and experience. Organizations are different, their needs are also different, but the influence of the knowledge and skills that will be listed in this paper can be equally implemented in all organizational environments. The skill without which the success of a manager is not possible is the skill of dealing with people. A good manager is able to feel his employees and show concern for them, which affects the maintenance of good relations in the organization, and precisely because of this, he can manage potential conflicts, but also influence the productivity of the team. His positive attitude and adaptability certainly affects the positive environment in the entire organization. Good managers show excellent communication skills, which affects not only a good relationship between employees, but also their motivation, as well as overcoming failures.

Key words: manager, social skills, organizational behavior, organization

## **1. UVOD**

Organizacijsko ponašanje proučava način na koji zaposlenici, grupe i strukture organizacije djeluju. Razvoj spoznaja o organizacijskom ponašanju pomaže nam da razumijemo ponašanja koja se događaju u i među organizacijama. Može se raditi o vidljivim oblicima ponašanju (npr. izlaganje izvještaja, rad na stroju, razgovor s poslovnim partnerom) ili o unutarnjim stanjima poput odlučivanja, razmatranja, planiranja koja prate vidljive radnje. Osim toga, organizacijsko ponašanje predstavlja i analizu ponašanja ljudi kao individua i kao članova grupa, timova i organizacija.

Odgovorna organizacijska ponašanja su dobrovoljno pomaganje kolegama u rješavanju nekog radnog zadatka, dobrovoljno javljanje za dodatne dužnosti, pravodobno obavještavanje kolega i nadređenog o vlastitu izostanku s posla, žrtvovanje vlastitog interesa radi dobrobiti organizacije, pozitivno predstavljanje organizacije u javnosti. Pod pojmom nepoželjno organizacijsko ponašanje podrazumijeva se nepoželjno ponašanje zaposlenika koje može dovesti u pitanje ciljeve organizacije i negativno utjecati na financijske rezultate njena poslovanja. Radi se o ponašanjima koja štete organizaciji i ljudima u organizacijama.

Napredak organizacije ovisi o vještinama menadžera. Stoga će u ovom radu biti prikazane vještine kojima menadžeri omogućavaju uspješno upravljanje u organizacijama.

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

Predmet ovog rada je analiza vođenja i socijalne kompetencije u terminu menadžmenta te njihov utjecaj na organizacijsko ponašanje. Opisat će se osnovne socijalne vještine, menadžerske vještine te kako organizacijsko ponašanje utječe na kvalitetu i proizvodnost zaposlenika, poticanje inovacija kao i kako organizacijsko ponašanje može pružiti menadžerima smjernice za stvaranje zdravog radnog okruženja.

Cilj ovog rada utvrditi je koliko su socijalna znanja i vještine važne na svim razinama menadžmenta.

### **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Za potrebe ovog specijalističkog diplomskog rada izvršeno je teorijsko istraživanje. Što se tiče teorijskog dijela provedeno je istraživanje za stolom, koristeći se sekundarnim izvorima

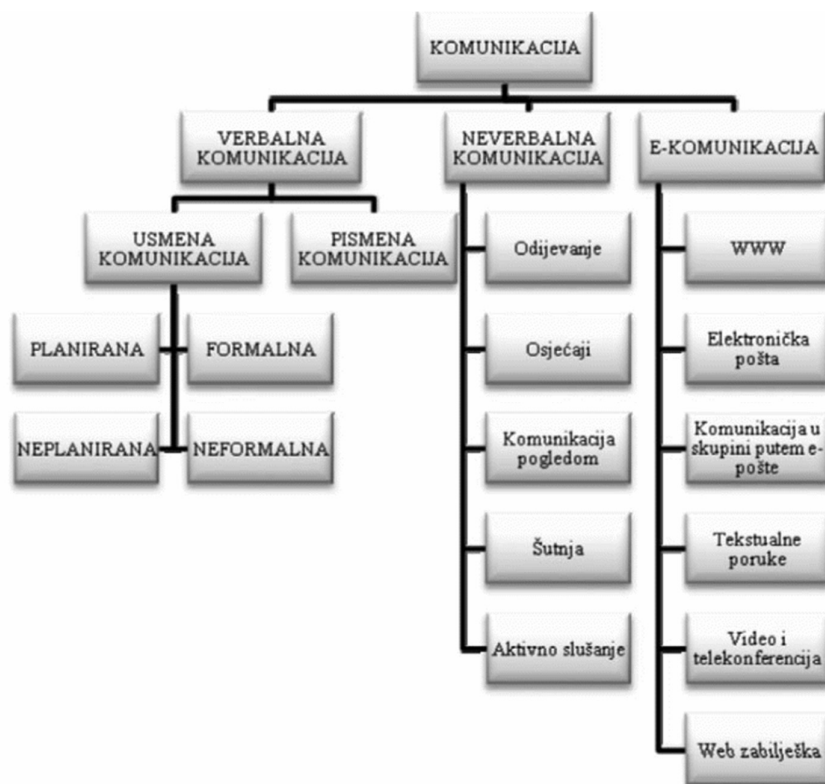


podataka, tj. dostupnom literaturom - knjigama, znanstvenim člancima, priručnicima i internetskim stranicama. Za potrebe izrade ovog rada korištene su metode dedukcije i indukcije, metoda analize i metoda deskripcije.

## 2. KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI

Organizacijska komunikacija važan je element svakog uspješnog poslovanja. Organizacijska komunikacija je proces u kojem članovi prikupljaju bitne informacije o svojoj instituciji i promjenama koje se unutar nje događaju. Komunikacija pomaže članovima organizacije tako što im omogućuje raspravu o kritičnim organizacijskim iskustvima i razvoj relevantnih informacija koje demistificiraju složene organizacijske aktivnosti i promjene. Komunikacija igra ključnu ulogu u osiguravanju da će različiti dionici tvrtke moći koordinirati svoje radnje koje vode ka ispunjenju njihovih osobnih potreba s ispunjavanjem njihovih stalno evoluirajućih organizacijskih odgovornosti. Komuniciranje i organiziranje blisko su povezane ljudske aktivnosti. Kada se ta dva procesa kombiniraju, to služi ključnoj funkciji prikupljanja podataka za članove organizacije pružajući im smislene informacije (Yazad i sur., 2012).

Struktura poslovne komunikacije prikazana je na Slici 1.



Slika 1: Struktura poslovne komunikacije

Izvor: izradio autor prema Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008): Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

Komunikacija je višedimenzionalan proces. Sve što se odvija u organizaciji uključuje proces komunikacije. Kvaliteta informacija koje prolaze od pošiljatelja do primatelja je odgovorna za uspjeh ili neuspjeh aktivnosti. Ne postoji jedinstveno rješenje komunikacijskih problema, ali organizacija može naučiti tehnike za povećanje svoje učinkovitosti razmatrajući različite čimbenike koji utječu na komunikaciju. Proučavanje organizacijske komunikacije zahtijeva promatranje kako komunikacijski procesi doprinose koordinaciji ponašanja u radu prema organizacijskim i individualnim ciljevima (Yazad i sur., 2012).

## **2.1. Vrste komunikacije**

Vrste komunikacije podijeljene su u dvije kategorije, prvi oblik komunikacije temelji se na komunikacijskim kanalima, dok se drugi oblik temelji na stilu i svrsi. Komunikacijskim kanalima nazivamo medij, sredstvo, način i metode kojima se odvija komunikacija između pojedinaca. Pošiljatelji informacija trebaju osigurati odabir prikladnih kanala komunikacije kako bi se informacije prenijele pojedincima na zadovoljavajući način. Drugi oblik komunikacije temelji se na stilu i svrsi. Pojedinci koriste različite vrste komunikacije, uzimajući u obzir karakteristike stila i svrhe. Nadalje, komunikacija se temelji na kanalima koji su neverbalni i verbalni. Verbalni kanal može biti usmeni i pismeni. Usmena komunikacija može se odvijati između pojedinaca licem u lice ili kada se nalaze na udaljenosti. Vrste komunikacije temeljene na stilu i svrsi mogu biti formalne i neformalne. Ostale vrste komunikacije su povratna komunikacija, vizualna komunikacija i aktivno slušanje (Shetna i sur., 2020).

### **2.1.1. Formalne vrste komunikacije**

Formalni tipovi komunikacije također su poznati kao službena komunikacija. Ova vrsta komunikacije odvija se unaprijed određenim kanalom. Unutar svoje profesije, pojedinci moraju komunicirati s brojnim pojedincima. To uključuje poslodavce, nadređene, kolege, klijente itd. U učinkovitoj provedbi ove vrste komunikacije postoje različiti čimbenici koje treba uzeti u obzir. To uključuje svrhu komunikacije, praćenje dobro definirane strukture poznavanja publike, održavanje otvorenog i profesionalnog tona, uzimanje u obzir vremenskog ograničenja i zahvaljivanje publici na slušanju. Kada pojedinci drže prezentacije ili govore, tada trebaju zahvaliti publici na slušanju. Formalni oblici komunikacije dovode do adekvatnog obavljanja

radnih obveza. Stoga je važno da pojedinci budu dobro upoznati s ovom vrstom komunikacije kako bi povećali svoju profesionalnost i postigli organizacijske ciljeve (Kapur, 2020).

### **2.1.2. Neformalne vrste komunikacije**

Neformalna komunikacija se uspostavlja unutar organizacije među kolegama, kao i među nadređenima i podređenima. Ova vrsta komunikacije također je poznata kao neslužbena komunikacija. Informacija od „usta do usta“ smatra se primarnim obilježjem ove vrste komunikacije. Glavne značajke ove vrste komunikacije su spontanost i slobodan protok bez ikakvog formalnog protokola ili strukture. Stoga je razina točnosti i pouzdanosti niža u ovoj vrsti komunikacije. Pojedinci ne moraju slijediti pravila ili uzeti u obzir vremensko ograničenje. U većini slučajeva provodi se usmeno i ne zahtijeva dokumentaciju. Neformalna komunikacija smatra se prilagođenom korisniku i daje prednost pojedincima kada se mudro provodi u praksi. Unutar organizacija, kada pojedinci provode ovaj oblik komunikacije, oni potiču pozitivne ideje i izražavanja. Kao rezultat toga, razvijaju motivaciju za svoj rad. Stoga su neformalni oblici komunikacije važni za stvaranje prijateljskog i ugodnog radnog okruženja (Kapur, 2020).

Drugi naziv neformalne komunikacije je „komunikacija vinove loze“. Odvija se kako u internim, tako i u eksternim neformalnim kanalima, koji dovode do učinkovitog funkcioniranja i dobrobiti organizacije. Istraživanja su pokazala da u različitim vrstama organizacija pojedinci ne slijede nikakav sustavan proces komunikacije, već se ona odvija među pojedincima bez poštivanja bilo kakvih propisanih ili unaprijed određenih pravila. Kroz vinovu lozu informacije teku u različitim smjerovima, uspostavljajući veze između različitih aspekata organizacije. Ovom vrstom komunikacije upravljaju društveni i osobni odnosi, a ne priznata pravila i formalnosti. Komunikacija vinove loze djeluje u internim i eksternim neformalnim kanalima. Kroz ovaj oblik komunikacije pojedinci prenose glasine, mišljenja i sumnje koje uglavnom ne prolaze formalnim kanalima. Ugodni i ljubazni uvjeti okruženja unutar organizacija ključni su za razvijanje osjećaja pripadnosti među pojedincima. Na taj način su u mogućnosti raditi u međusobnoj suradnji, dobiti podršku i pomoć te izazvati osjećaj zadovoljstva poslom. Unutar organizacija postoji niz situacija, problema i briga, bez obzira na njihovu veličinu i prirodu. Prisutnost vinove loze više je proizvod situacije nego osobe (*Grapevine Communication: Definition, Types, Grapevine in Business Communication*, n.d.).

### **2.1.3. Usmena komunikacija (licem u lice)**

Usmena komunikacija koja se odvija licem u lice smatra se najčešćim i najpriznatijim oblikom komunikacije. Kada pojedinci komuniciraju jedni s drugima licem u lice, cilj im je da se riječima mogu izravno izraziti drugima. Ova komunikacija može biti formalna i neformalna. Pojedinci komuniciraju licem u lice unutar organizacije s drugim članovima i izvan organizacije, to se odvija s članovima obitelji, prijateljima, rođacima, članovima zajednice itd. U usmenoj komunikaciji licem u lice postoje različiti čimbenici koji trebaju uzeti u obzir. To uključuje održavanje kontakta očima, održavanje tona i izraza pristojnim, trebaju odgovarati poruci koju treba prenijeti i ne trebaju prikazivati nikakve negativne osjećaje poput ljutnje i frustracije. Kada pojedinci drže predavanja, govore i prezentacije, moraju biti samouvjereni i ne smiju prikazivati nikakvu vrstu ranjivosti i strepnje. Kada se ti čimbenici stave u pogon, pojedinci mogu usavršiti svoje usmene komunikacijske vještine, kada komuniciraju licem u lice (Kapur, 2020).

### **2.1.4. Usmena komunikacija**

Usmena komunikacija može se odvijati među pojedincima na odgovarajući način, kada se nalaze na udaljenosti. Ova komunikacija je uobičajena i sastavni je dio života pojedinaca. U usmenoj komunikaciji s pojedincima, koji se nalaze na udaljenosti, postoji niz metoda i tehnologija koje se koriste. To uključuje mobilne telefone, VOIP, videokonferencije, dvosmjerne webinare i tako dalje. One se smatraju modernim i inovativnim metodama kojima se može promicati usmena komunikacija među pojedincima, kada su oni udaljeni. U učinkovitoj provedbi ove vrste komunikacije ključni su ton glasa i tempo izlaganja. Važni čimbenici koje treba uzeti u obzir u promicanju usmene komunikacije na daljinu su slušanje, polagano govorenje, ponavljanje informacija koje se razumiju i održavanje tona glasa otvorenim i prijemčivim. U nekim slučajevima, kada pojedinci ne mogu jasno razumjeti koncepte i druge informacije kroz usmenu komunikaciju, mogu tražiti da ih pošalju putem e-pošte (Kapur, 2020).

### **2.1.5. Pisana komunikacija**

Pisana komunikacija je vrsta komunikacije koja se odvija u pisanom obliku. Uobičajeni oblici pisane komunikacije su pisma, obavijesti, elektronička pošta, poruke, oglasi i tako dalje. Kada su informacije dugačke i sastoje se od slika, slika, dijagrama, grafikona, statističkih podataka i

tako dalje, tada se ne mogu usmeno prenijeti pojedincima. U takvim se slučajevima pisana komunikacija smatra jednim od neizostavnih načina prenošenja informacija. Kada pojedinci trebaju poslati dokumente i izvješća, jednostavno ih skeniraju i pošalju putem e-pošte. Kada pojedinci komuniciraju jedni s drugima u pisanom obliku, trebaju uzeti u obzir različite čimbenike, a to uključuje prikladno obraćanje, korištenje pristojnih riječi, iznošenje informacija na jasan i razumljiv način, navođenje svih potrebnih pojmova i zaključivanje zahvalom te stavljanjem imena i potpisa. Kako bi se pisana komunikacija provodila na učinkovit način, od vitalne je važnosti da pojedinci unaprijede svoje vještine u smislu različitih oblika tehnologija. Kada su ljudi dobro opremljeni u smislu korištenja računala, prijenosnih računala, tableta i mobilnih tehnologija, moći će na zadovoljavajući način obavljati pisanu komunikaciju (Kapur, 2020).

### **2.1.6. Neverbalni tip komunikacije**

Neverbalni tip komunikacije je suptilniji. Odvija se u svakodnevnom životu pojedinaca kao i unutar organizacijske strukture. U provedbi ovog oblika komunikacije potrebno je uzeti u obzir niz čimbenika. To uključuje izraze lica, geste, govor tijela, kontakt očima, dodir, prostor i osobnost pojedinaca. U ovoj vrsti komunikacije postoje tri važne značajke koje je potrebno identificirati. To su ono što je rečeno riječima, ono što je podijeljeno držanjem i gestama, a osjećaji pojedinaca utječu na poruke i informacije koje se prenose. Neverbalni informacijski znakovi, način na koji netko gleda, sluša, kreće se i reagira, prenose se na pojedince s kojima komuniciraju bez obzira na to jesu li zabrinuti ili ne. Nadalje, od vitalne je važnosti da pojedinci daju istinite informacije. Pet uloga neverbalne komunikacije su ponavljanje, kontradikcija, zamjena, nadopunjavanje i naglašavanje (Segal i sur., 2019). Kako bi se došlo do poboljšanja u neverbalnom tipu komunikacije, jedan od značajnih aspekata je da pojedinci moraju obuzdati psihološke probleme ljutnje, stresa, frustracije, depresije i tjeskobe. Nadalje, trebaju formirati konstruktivan pristup i posjedovati pristupačnu prirodu. Kada pojedinci mogu pojačati te čimbenike, sposobni su poboljšati neverbalne vrste komunikacije.

### **2.1.7. Komunikacija s povratnom informacijom**

Kada pojedinci, koji su na rukovodećim pozicijama u obrazovnim institucijama i u različitim oblicima organizacija, kao što su instruktori, nadzornici, voditelji, direktori, poslodavci i tako dalje, stave u pogon različite vrste metoda ocjenjivanja za procjenu učinka pojedinaca. Nakon evaluacije učinka, daju im povratnu informaciju u smislu njihove izvedbe. Stoga se takva

komunikacija naziva povratna komunikacija. Glavni cilj povratne komunikacije je pružanje podrške i pomoći pojedincima da prevladaju ograničenja i dovedu do poboljšanja. U provedbi povratne komunikacije na učinkovit način, te osobe trebaju uzeti u obzir različite čimbenike, a to uključuje usađivanje osobina morala i etike, poštenje i istinu, poštivanje standarda i načela te davanje konstruktivne kritike. Kada pojedinci dožive neuspjeh u svom djelovanju, tada se ograničenja moraju identificirati na konstruktivan način. Nadalje, pojedinci na vodećim pozicijama trebaju osigurati pomoć i podršku svojim studentima ili zaposlenicima kako bi identificirali nedosljednosti i doveli do poboljšanja. Stoga se unutar obrazovnih institucija na svim razinama i različitim vrstama organizacija ovaj vid komunikacije smatra ključnim i korisnim (Kapur, 2020).

### **2.1.8. Vizualna komunikacija**

Vizualna komunikacija također je vrsta komunikacije koja je uobičajena u svakodnevnom životu pojedinaca. Glavna područja kroz koja se odvija vizualna komunikacija su televizija, internet, društveno umrežavanje i tako dalje. Kada pojedinci gledaju televiziju, tada su također uključeni u oblik komunikacije. U nekim slučajevima, oni ih ne koriste samo u svrhe slobodnog vremena i rekreacije, već također povećavaju svoje znanje i razumijevanje u smislu različitih aspekata. Kada pojedinci komuniciraju s drugima, u većini slučajeva njihov je cilj unaprijediti svoje znanje i razumijevanje. Stoga kroz neke televizijske emisije, pojedinci mogu proširiti svoje znanje i razumijevanje. Facebook je vizualan s upotrebom videa, slika i tako dalje. Instagram je jedina platforma samo za slike, a oglašivači je koriste za reklamiranje svojih proizvoda. Slike koje se objavljuju na društvenim mrežama imaju glavnu svrhu prenijeti značenje i prenijeti poruku. Pojedinci su tijekom dana uključeni u komunikaciju. Drugim riječima, odvija se kontinuirano. Stoga je i vizualna komunikacija jedna od važnih vrsta komunikacije (Kapur, 2020).

### **2.1.9. Aktivno slušanje**

Aktivno slušanje smatra se jednim od oblika komunikacije koji je od iznimne važnosti. Smatra se vrstom komunikacije i također je važna karakteristika koju je potrebno staviti u funkciju kako bi komunikacijski procesi bili učinkoviti i smisleni. Kada pojedinci provode ovaj oblik komunikacije, mogu imati koristi na više načina. To uključuje stjecanje učinkovitog razumijevanja koncepata, pružanje rješenja za probleme s kojima se susreće u provedbi radnih dužnosti, razjašnjavanje nedoumica, povećanje svijesti i sposobnost postizanja željenih ciljeva.

Osim toga, kada netko aktivno sluša druge, oni su u stanju stvoriti ljubazne odnose i stvoriti osjećaje ugone i zadovoljstva. Unutar obrazovnih institucija, kada profesori daju informacije u smislu nastavnih planova i akademskih koncepata, kada supervizori i menadžeri daju informacije u smislu radnih obveza, kada se organiziraju radionice, seminari i konferencije i kada su pojedinci angažirani u usmenu komunikaciju, bilo licem u lice ili na daljinu, tada je za njih ključno promicati aktivno slušanje. Stoga, može se reći, kada netko na zadovoljavajući način stavi u funkciju ovaj oblik komunikacije, može imati koristi na više načina (Kapur, 2020).

## **2.2. Vrste formalne i neformalne komunikacije**

Formalna komunikacija definira se kao komunikacija u kojoj se do informacija dolazi odgovarajućim kanalima. Naziva se i službenom komunikacijom. Glavni cilj ove komunikacije je pravilno razgovarati i osigurati da su informacije točno stigle. Primjeri formalne komunikacije uključuju izvješća, opise radnih mjesta, radne naredbe, informacije vezane uz prodaju i zalihe, itd. Postoje četiri vrste formalne komunikacije, tj. komunikacija prema gore, komunikacija prema dolje, vertikalna komunikacija i horizontalna komunikacija. Razgovor nadređenog i podređenog spada u formalnu komunikaciju. Jedan od glavnih nedostataka formalne komunikacije je da su pravila i propisi vrlo strogi (Garvey, 2019).

Neformalna komunikacija definira se kao komunikacija koja ne poduzima formalne metode komuniciranja. Na organizacijskoj razini, neformalna komunikacija je spontana vrsta komunikacije u kojoj podređeni i nadređeni mogu slobodno razgovarati. Ne postoje službena pravila, sustavi ili smjernice za komunikaciju. Razgovor s prijateljem ili obitelji čest je primjer neformalne komunikacije. Jedna od glavnih prednosti neformalne komunikacije je ta što je vrlo fleksibilna. Ne postoji stroga formalnost koja bi ometala komunikaciju. Nedostatak ove vrste komunikacije je što se glasine ili dezinformacije brzo šire (*Difference between Formal and Informal Communication*, n.d.).

Razlike između formalne i neformalne komunikacije prikazane su u Tablici 1.



Tablica 1: Razlika između formalne i neformalne komunikacije

<b>FORMALNA KOMUNIKACIJA</b>	<b>NEFORMALNA KOMUNIKACIJA</b>
Formalna komunikacija definira se kao komunikacija koja se odvija formalnim/sluzbenim kanalima.	Neformalna komunikacija definira se kao komunikacija koja se neslužbeno odvija između dvije ili više osoba.
U formalnoj komunikaciji postoje stroga pravila i propisi.	U neformalnoj komunikaciji nema strogih pravila ili propisa.
Drugi naziv formalne komunikacije je „službena komunikacija“.	Drugi naziv neformalne komunikacije je 'komunikacija vinove loze'.
Veća je pouzdanost informacija u formalnoj komunikaciji.	Manja je pouzdanost informacija.
Proces formalne komunikacije je spor.	Proces neformalne komunikacije je brz.
Formalna komunikacija uglavnom uključuje pisanu komunikaciju. Dakle, za svaki podatak postoji dokumentirani dokaz.	Neformalna komunikacija najčešće uključuje verbalnu komunikaciju. Dakle, ne postoje dokumentirani dokazi vezani uz to.
Formalna komunikacija oduzima puno vremena.	Neformalna komunikacija je vrlo brza.
Formalna komunikacija je učinkovita jer postoji sustavan protok informacija.	Nema sustavnog toka informacija, već se u neformalnoj komunikaciji štedi radna problematika i vrijeme.
Tajnost se održava u formalnoj komunikaciji.	Tajnost se ne čuva u neformalnoj komunikaciji.
Formalna komunikacija odvija se samo kroz službene ili unaprijed definirane kanale.	Neformalna komunikacija odvija se slobodno i brzo.
Postoji autentičnost informacija dostavljenih službenim kanalima.	U neformalnoj komunikaciji nema autentičnosti informacija.
Glavni cilj formalne komunikacije je ispunjavanje organizacijskih ciljeva.	Glavni cilj neformalne komunikacije je zadovoljenje osobnih interesa i potreba.

Izvor: <https://www.javatpoint.com/formal-vs-informal-communication>

Postoji nekoliko vrsta formalne i neformalne komunikacije (*Difference between Formal and Informal Communication*, n.d.):

Vrste formalne komunikacije:

1. Vertikalna komunikacija je vrsta komunikacije koja se održava na različitim organizacijskim razinama. U ovoj vrsti komunikacije poruka se prenosi od hijerarhijski najnižeg člana tima preko ostalih članova tima do menadžera i obrnuto.
2. Horizontalna komunikacija odvija se među kolegama iz istog ili različitih odjela.
3. Dijagonalna komunikacija odvija se među podređenima koji rade na različitim razinama. Na primjer, grafički dizajner komunicira s voditeljem prodaje.
4. Komunikacija prema gore - komunikacije informacije prenose se s niže na višu razinu, odnosno od podređenih prema nadređenima. Ovakva komunikacija podiže moral zaposlenika.

5. Komunikacija prema dolje - informacije se prenose s više na nižu razinu, odnosno s nadređenih na podređene. Komunikacija prema dolje je učinkovit način komunikacije.

Vrste neformalne komunikacije:

1. Jednolanac: U ovoj vrsti komunikacije, osoba A prosljeđuje informacije osobi B, a osoba B ih prosljeđuje osobi C. Tako se informacije jednolančano kreću u neformalnoj komunikaciji.
2. Lanac ogovaranja: U ovoj vrsti komunikacije osoba prosljeđuje informacije nekolicini ljudi. Ti ljudi to prosljeđuju nekolicini drugih.
3. Lanac klastera: Lanac klastera funkcionira kada dvoje ili troje ljudi započne trend koji slijede drugi. Društveni mediji uobičajeni su primjer lanca klastera u kojem jedna osoba započinje trend/izazov, a drugi ga slijede.

Za stvaranje boljeg okruženja i postizanje ciljeva tvrtke potrebne su i formalna i neformalna komunikacija jer se time podiže moral zaposlenika, a organizacija također ispunjava svoj cilj.

### 3. ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE

Prema Wagner i sur. (2020) organizacijsko ponašanje je polje proučavanja koje nastoji razumjeti, objasniti, predvidjeti i promijeniti ljudsko ponašanje koje se događa u organizacijskom kontekstu. U osnovi ove definicije tri su važna razmatranja:

1. Organizacijsko ponašanje usmjereno je na vidljiva ponašanja, kao što je razgovor na sastanku, pokretanje proizvodne opreme ili pisanje izvješća. Također se bavi unutarnjim stanjima, kao što su razmišljanje, opažanje i odlučivanje, koji prate vidljive radnje.
2. Organizacijsko ponašanje uključuje analizu kako se ljudi ponašaju i kao pojedinci te kao članovi grupa i organizacija.
3. Organizacijsko ponašanje također procjenjuje "ponašanje" grupa i organizacija po sebi. Ni grupe ni organizacije se ne "ponašaju" u istom smislu kao ljudi.

U organizacijama se događaju neki događaji koji se ne mogu objasniti terminima individualnog ponašanja. Ti se događaji moraju ispitati u smislu grupe ili organizacije. Istraživanje organizacijskog ponašanja vuče korijene iz kasnih 1940-ih, kada su istraživači u psihologiji, sociologiji, političkim znanostima, ekonomiji i drugim društvenim znanostima spojeni u nastojanju da se razvije sveobuhvatan korpus organizacijskog znanja (Wagner i sur., 2010). Polje organizacijskog ponašanja izraslo je u tri različita potpolja koja su prikazana u Tablici 2.

Tablica 2: Tri potpolja organizacijskog ponašanja

Potpolje	Fokus	Porijeklo
Mikroorganizacijsko ponašanje	Pojedinci	Eksperimentalna, klinička i organizacijska psihologija
Mezoorganizacijsko ponašanje	Grupe	Komunikacija, socijalna psihologija i interakcionistička sociologija, kao i podrijetlo druga dva potpolja.
Makro organizacijsko ponašanje	Organizacije	Sociologija, psihologija, političke znanosti, antropologija i ekonomija.

Izvor: izradio autor sukladno podacima Wagner, J. A., Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior*. New York, NY 10016: Routledge Taylor & Francis.  
<http://portal.belesparadisecollege.edu.et:8080/library/bitstream/123456789/3342/1/Organizational%20Behav...%20by%20John%20A.%20Wagner%20III%20%20...%20%28z-lib.or.pdf>

#### ➤ Mikro organizacijsko ponašanje

Wagner i sur. (2010) navode da se ponašanje mikroorganizacija bavi uglavnom ponašanjem pojedinaca koji rade sami. Tri potpodručja psihologije dala su glavni doprinos počecima

mikroorganizacijskog ponašanja. Eksperimentalna psihologija pružila je teorije učenja, motivacije, percepcije i stresa. Klinička psihologija je dala modele osobnosti i ljudskog razvoja. Industrijska psihologija ponudila je teorije odabira zaposlenika, radnog mjesta i procjene učinka. Wagner i sur., (2010) navode da mikroorganizacijsko ponašanje ima izrazito psihološko usmjerenje.

➤ Mezoorganizacijsko ponašanje

Mezoorganizacijsko ponašanje prvenstveno se usredotočuje na razumijevanje ponašanja ljudi koji rade zajedno u timovima i grupama. Wagner i sur. (2010) navode da je mezoorganizacijsko ponašanje izraslo iz istraživanja u područjima komunikacije, društvene psihologije i interakcionističke sociologije, koja je ponudila teorije o temama kao što su socijalizacija, vodstvo i grupna dinamika.

➤ Makro organizacijsko ponašanje

Makro organizacijsko ponašanje usmjereno je na razumijevanje "ponašanja" cijele organizacije (Miler i sur., 1980). Porijeklo makroorganizacijskog ponašanja može se pratiti kroz sociologiju, političke znanosti, antropologiju i ekonomiju. Sociologija je ponudila teorije strukture, društvenog statusa i institucionalnih odnosa. Političke znanosti ponudile su teorije moći, sukoba, pregovaranja i kontrole. Antropologija je pridonijela teorijama simbolizma, kulturnog utjecaja i komparativne analize. Ekonomija je ponudila teorije konkurencije i učinkovitosti (Wagner i sur., 2010).

Miner i sur. (2003) navode da su tri potpolja organizacijskog ponašanja ponudila vrijedne informacije, uvide i savjete menadžerima koji se suočavaju s izazovom razumijevanja i reagiranja na širok raspon pitanja suvremenog menadžmenta. Prema različitim izvorima, današnji menadžeri smatraju da je pet pitanja posebno važno: radna snaga raznolikost, timska produktivnost, organizacijska prilagodljivost, međunarodni rast i razvoj te etička pitanja.

➤ Raznolikost radne snage

Unutar društvenih kultura, supkulturne razlike ignorirane od strane mnogih menadžera danas zahtijevaju značajnu pozornost i osjetljivost. Povijesno gledano, sjevernoamerička radna snaga sastojala se uglavnom od bijelih muškaraca. Danas pak „bijeli muškarci“ čine daleko manje od 50% novozaposlenih u poslovanju u Sjedinjenim Državama, dok žene i Afroamerikanci, Hispanjolci i azijski muškarci čine sve veći broj američke radne snage. Štoviše, broj žena i

manjina koje preuzimaju rukovodeće položaje u američkoj radnoj snazi porasla je za više od 25% (George i sur., 2008). Takav porast se nastavlja pa je za menadžere važno znati i biti spreman odgovoriti na izazove koji proizlaze iz individualnih razlika u sposobnostima, osobnostima i motivima (Wagner i sur., 2010).

➤ Timska produktivnost

Upravljanje postaje sve manje proces koji se oslanja na naredbu i kontrolu odozgo prema dolje, gdje menadžeri imaju svu moć, a nemenadžerski zaposlenici imaju malo utjecaja na ono što rade (Ledford i sur., 1994). Iz raznih razloga organizacije sada koriste veće količine ovlaštenja – delegiranje nerukovoditeljima ovlasti da donose značajne odluke o svojim poslovima. Često, osnaživanje se postiže grupiranjem zaposlenika u timove i zatim davanjem odgovornosti timovima za aktivnosti samoupravljanja kao što su zapošljavanje, otpuštanje i obuka članova, postavljanje proizvodnih ciljeva i procjena izlazne kvalitete.

➤ Organizacijska prilagodljivost

U današnjem poslovnom svijetu naglasak je stavljen na proizvodnju u malim serijama prilagođenih specifičnim zahtjevima malih skupina potrošača u odnosu na raniju masovnu jeftinu proizvodnju. Ova promjena zahtijeva veću fleksibilnost i zahtijeva veću kvalitetu. Tvrtke reagiraju implementacijom programa koji zahtijevaju nove načine podjele rada u organizaciji i koordinaciju mnogih zaposlenika (Wagner i sur., 2010).

➤ Međunarodni rast i razvoj

Manje tvrtki danas ograničava svoje poslovanje na jednu nacionalnu ili kulturnu regiju nego što je to bilo nekada slučaj. Globalizacija mijenja način poslovanja i obećava da će se tako nastaviti sve bržim tempom. Menadžeri suočeni s ovom velikom promjenom moraju razviti povećanu osjetljivost na međunarodne kulturne razlike.

➤ Etička pitanja

Wagner i sur. (2010). navode da upravljanje organizacijskim ponašanjem neizbježno uključuje stjecanje i korištenje moći. Tako se menadžeri neprestano suočavaju s pitanjem utvrđivanja je li uporaba moći u datom primjeru učinkovita i prikladna. Jedan pristup u rješavanju ovog pitanja je prosuditi prikladnost uporabe moći u smislu posljedice ove upotrebe. Druga perspektiva, izvedena iz teorije moralnih prava, sugerira da se moć koristi prikladno samo kada se ničija osobna prava ili slobode ne žrtvuju. Svakako je moguće za mnoge ljude izvući veliko

zadovoljstvo iz upotrebe moći za postizanje neke svrhe čime se zadovoljavaju utilitarni (svrhoviti) kriteriji. Nositelji moći koji žele koristiti svoju moć na odgovarajući način moraju stoga poštivati prava i interese manjine, kao i brigu o dobrobiti i manjine i većine. Treća perspektiva, izvučena iz različitih teorija društvene pravde, sugerira da čak i poštivanje prava svih u organizaciji možda neće biti dovoljno da u potpunosti opravda korištenje moći. Osim toga, oni koji koriste moć moraju se prema ljudima ponašati pravedno, osiguravajući da se ljudi koji su slični u relevantnim aspektima tretiraju na sličan način, dok ljudi koji su različiti jesu različito tretirani razmjerno tim razlikama. Nositelji vlasti također moraju biti odgovorni za ozljede uzrokovane njihovom uporabom moći i moraju biti spremni dati naknadu zbog ozljede. Očito, tri perspektive nude proturječne kriterije, sugerirajući da nije jednostavno odgovoriti na pitanja koja se tiču prikladnosti korištenja moći.

Organizacijsko ponašanje je polje istraživanja koje pomaže u predviđanju, objašnjenju i razumijevanju ponašanja koja se javljaju unutar i među organizacijama. Tri potpolja organizacijskog ponašanja - mikroorganizacijsko ponašanje, mezoorganizacijsko ponašanje i makroorganizacijsko - svaki se fokusira na različite aspekte organizacijskog ponašanja. Ponašanje mikroorganizacija prvenstveno se bavi atributima i učinkom pojedinca u organizacijama. Mezoorganizacijsko ponašanje usredotočuje se na karakteristike grupa i ponašanja ljudi u timovima. Makro organizacijsko ponašanje bavi se ponašanjem organizacija kao entiteta.

### **3.1. Oblici ponašanja**

Shethna i sur. (2023) navode da je u menadžmentu fokus stavljen na proučavanje pet modela organizacijskog ponašanja: autokratski model, skrbnički model, model podrške, kolegijalni model i model sustava.

#### **1. Autokratski model**

Ovaj model vuče korijene iz povijesne prošlosti i postao je najistaknutiji model industrijske revolucije 1800. i 1900. godine. Daje vlasnicima i menadžerima moć da diktiraju i oblikuju odluke, dok zaposlenike tjera da slušaju njihove naredbe. Model tvrdi da zaposlenici moraju biti upućeni i motivirani za izvođenje dok menadžeri razmišljaju.

## 2. Skrbnički model

Nakon autokratskog modela upravljanja došlo je vrijeme kada su menadžeri počeli misliti da je sigurnost zaposlenika imperativ - to može biti socijalna ili ekonomska sigurnost. Menadžeri su počeli proučavati potrebe svojih zaposlenika. Otkrili su da iako zaposlenici još ne odgovaraju, imaju puno toga za reći, ali zbog nesposobnosti govorenja dolazi do frustracija, nesigurnosti i agresivnog ponašanja prema nadređenima. Poslodavci su sada počeli razmišljati o razvijanju boljih odnosa sa zaposlenicima kako bi bili zadovoljni i motivirani. U 1890-ima i 1900-ima brojne su tvrtke pokrenule programe socijalne skrbi za svoje zaposlenike, što je s vremenom postalo poznato kao paternalizam. U 1930-ima ti su se programi socijalne skrbi razvili u mnoge dodatne beneficije za pružanje sigurnosti zaposlenicima, što je rezultiralo razvojem skrbničkog modela organizacijskog ponašanja. Uspješan pristup skrbništvu ovisi o pružanju ekonomske sigurnosti, koju mnoge tvrtke sada nude kao visoku plaću, naknade u obliku zdravstvenih beneficija, korporativnih automobila, financijskog paketa i mnogih drugih poticaja. Ovi poticaji povećavaju razinu zadovoljstva zaposlenika i pomažu im u postizanju konkurentne prednosti. Skrbnički pristup potiče zaposlenike da pokažu svoju ovisnost i lojalnost prema tvrtki, a ne prema menadžerima ili nadređenima. Zaposlenici u ovom okruženju mogu doživjeti veću psihološku dobrobit i biti manje zabrinuti za nagrade, ali to ne znači nužno da će biti visoko motivirani za dobar rad.

## 3. Model podrške

Za razliku od prethodna dva pristupa, model podrške naglašava motiviranog i ambicioznog vođu. Nema prostora za kontrolu ili autoritativnu moć u ovom modelu ili u poticajima ili shemama nagrađivanja. Ipak, temelji se na motiviranju osoblja kroz uspostavljanje odnosa menadžera i zaposlenika te svakodnevnog tretmana zaposlenika. Za razliku od autokratskog načina rada, ovaj pristup tvrdi da su zaposlenici samomotivirani i sposobni generirati vrijednost izvan svojih dnevnih uloga ili aktivnosti.

## 4. Kolegijalni model

Ovaj model razvija strukturu organizacije na takav način da nema nadređenih i podređenih. Umjesto toga svi zaposlenici rade kao kolege u timu. Svaki od zaposlenika mora sudjelovati i međusobno se koordinirati kako bi se postigao cilj. Nitko se ne bavi svojim statusom ili radnim mjestom. Uloga menadžera je ovdje poput trenera čija je funkcija usmjeravati tim da radi i stvara pozitivno i motivirajuće radno okruženje umjesto da se fokusira na osobni razvoj. Tim zahtijeva usvajanje novih pristupa, istraživanja i razvoja te tehnologija za poboljšanje učinka.

Kolegijalni model je proširenje modela podrške. Uspjeh kolegijalnog modela ovisi o sposobnosti menadžmenta da potakne osjećaj partnerstva među zaposlenicima. Zbog toga se zaposlenici osjećaju važnima i potrebnima. Također smatraju da su menadžeri samo nadglednici i jednako doprinose timu. Orijehtacija menadžera je na timski rad, a svaki zaposlenik je odgovoran za svoj zadatak i podržava jedan drugoga. Oni su discipliniraniji i rade prema standardima koje je postavio tim. U ovakvoj postavci zaposlenici se osjećaju ispunjeno jer primaju prihvaćanje i priznanje za svoj doprinos.

## 5. Model sustava

Ovo je model koji se danas najviše pojavljuje. Model sustava očekuje od menadžera da imaju ciljeve izvan jednostavnog dovršavanja posla svojih zaposlenika. Menadžeri moraju pokazati svoju emocionalnu stranu, biti suosjećajniji i brižniji prema svom timu te biti osjetljivi na potrebe raznolike radne snage. Svoju pozornost moraju posvetiti stvaranju osjećaja optimizma, nade, pouzdanosti, hrabrosti i samoodređenja; kroz to nastoje razviti pozitivnu radnu kulturu u kojoj se zaposlenici osjećaju opuštenije i rade kao da rade za svoju obitelj. To u konačnici rezultira dugotrajnom predanošću i lojalnošću zaposlenika i uspjehom tvrtke. Menadžeri također pokušavaju njegovati dva glavna koncepta: autentičnost i transparentnost te socijalnu inteligenciju. Menadžeri se uvijek trude da se zaposlenici osjećaju dijelom projekta i organizacije i daju im svu potrebnu podršku da povećaju svoju učinkovitost i učinak. S druge strane, zaposlenici se više osjećaju emocionalno i psihološki dijelom organizacije i postaju odgovorniji za svoje postupke. Zaposlenici se osjećaju nadahnutije, motiviranije i smislenije te osjećaju da ono što rade i misle da bi bilo prikladno za organizaciju nadilazi njihova postignuća.

### 3.2. Odgovorno ponašanje

Sokić i sur. (2019). navode da je Organ 1988. godine napisao formalnu definiciju odgovornog organizacijskog ponašanja (eng. *organizational citizenship behavior*, OCB) ( u daljnjem tekstu: OOP) koja glasi "ponašanje pojedinca koje je diskrecijsko, nije izričito priznato od strane formalnog sustava nagrađivanja, i koje u cjelini promiče učinkovito funkcioniranje organizacije". OOP usmjereni prema organizaciji kao cjelini uključuju na primjer pomoć u zapošljavanju odgovarajućih ljudi za određene zadatke ili davanje prijedloga za poboljšanje uvjeta radnog mjesta. Ovakva ponašanja su stoga poželjna, ali ih je teško njegovati unutar tipičnih organizacijskih struktura.



Somech i sur. (2004) naglasili su dobrovoljnu prirodu OOP-a. Na primjer ako netko slijedi propisanu ulogu ili ispunjava službene dužnosti, to nije demonstracija OOP-a. Takvo ponašanje trebalo bi biti izvan formalne uloge pojedinca unutar organizacije pa stoga nije formalno nagrađeno. Unatoč tome, ako pojedinac pokaže OOP, mogao bi ostaviti pozitivan dojam na nadređene koji bi u konačnici dovelo do prednosti na radnom mjestu, kao što je povećanje plaće ili promaknuće (Campbell Pickford i sur., 2016).

Sokić i sur. (2019) navode da su odgovorna organizacijska ponašanja na primjer pozitivno promoviranje organizacije u javnosti, žrtvovanje vlastitih interesa u svrhu dobrobiti organizacije, pravovremeno obavješćavanje nadređenih i kolega o izostanku s posla, pomaganje u rješavanju zadataka drugim kolegama. Također autori navode da konstrukt OOP-a sadrži pet dimenzija: altruizam, uljudnost, savjesnost, građanske vrline i fer ponašanje. Altruizam je usmjeren prema pomoći kolegi u obavljanju radnog zadatka. Uljudnost obuhvaća sprečavanje problema s kolegama. Savjesnost je dimenzija OOP-a koja obuhvaća pravila, propise i procedure organizacije. Dimenzija građanske vrline obuhvaća sudjelovanje u aktivnostima kao što su glasanje, sastanci i sl. Fer ponašanje odnosi se na toleranciju eventualnih neugodnosti na poslu, ali bez velikog žaljenja.

OOP rezultira pozitivnim ishodima i na organizacijskoj i na individualnoj razini te pridonosi organizacijskoj učinkovitosti (Blakely i sur., 2005). Coleman i sur. (2000). postavili su model OOP koji obuhvaća tri dimenzije: interpersonalnu, organizacijsku i usmjerenu na zadatak. Različitost ovih dimenzija proizlazi zbog činjenice tko ostvaruje korist od takvog ponašanja – pojedinac, organizacija ili posao/zadatak. Dimenzija odgovorne interpersonalne izvedbe obuhvaća „pomaganje i kooperaciju, socijalnu participaciju i interpersonalnu facilitaciju. Dimenzija odgovorne izvedbe usmjerena je organizaciji, a obuhvaća lojalnost organizaciji, generaliziranu suradnju, sportska ponašanja, građansku predanost i poslušnost. Dimenzija odgovorne izvedbe usmjerena zadatku/poslu obuhvaća ustrajnost na zadatku, savjesnost prema zadatku/poslu i funkcionalnu participaciju“ (Sokić i sur., 2019).

### **3.3. Nepoželjno ponašanje**

Pojam kontraproaktivno radno ponašanje (CWB) proizlazi iz radnog mjesta i organizacijske psihologije. Kontraproaktivno radno ponašanje uključuje dobrovoljne aktivnosti koje štete organizaciji, klijentima, suradnicima i nadređenima (Spector i sur., 2005). Prema ovom

gledištu, glavna značajka CWB-a je njegov dobrovoljni karakter; proizlazi iz odluke zaposlenika (svjesne ili ne) da poduzme aktivnosti koje su štetne za organizaciju ili njezine članove. Iz perspektive zaposlenika, CWB se najčešće opravdava. Istraživači CWB-a često ga smatraju povezanim s agresijom (Douglas i sur., 2001), devijantnošću na radnom mjestu, osvetom ili prosvjedom (Kelloway i sur., 2010). Na primjer, osveta i protest mogu biti reakcije na nepravdu. S druge strane, agresija je povezana s negativnim emocijama poput ljutnje i frustracije, koje mogu biti odgovori na uvjete na radnom mjestu ili osjećaj nepravde na radnom mjestu (Sypniewska, 2020).

Kontraproduktivno ponašanje na poslu može rezultirati financijskim, osobnim, i organizacijskim troškovima (DeShong i sur., 2015). Istraživanje o CWB-u usredotočeno je na determinante osobnosti i čimbenike okruženja organizacije (Ones i sur., 2013). Drugi istraživači su istaknuli su da ova dva skupa čimbenika međusobno povezana (Penney i sur., 2011).

Jedan od najpopularnijih modela CWB je onaj koji je predložio Spector i sur. (2006), a sastoji se od pet dimenzija:

1. Zlostavljanje drugih – fizička i psihička agresija usmjerena protiv suradnika, na primjer prijetnje, omalovažavajući komentari, ignoriranje drugih.
2. Proizvodna devijantnost – namjerno odstupanje ili zanemarivanje standarda u ispunjavanju svojih odgovornosti.
3. Sabotaža – namjerno uništavanje ili oštećivanje imovine organizacije.
4. Krađa – zajednička krađa imovine organizacije i/ili suradnika s potencijalnom agresivnom reakcijom s namjerom da naštetiti organizaciji.
5. Povlačenje – ograničavanje vremena provedenog na poslu na razine ispod potrebnih normi, npr. kroz neopravdane izostanke, odlaske ranije s posla, korištenje pauze iznad dopuštenog vremenskog ograničenja ili kašnjenje.

## 4. OSNOVNE MENADŽERSKE VJEŠTINE

### 4.1. Vodstvo

Odgovorno vodstvo proizašlo je iz društvenih odnosa, etičke teorije i stila vodstva koji se dogodio u proces društvene interakcije (Maak i sur., 2006). Trenutni globalizirani i ekonomski scenariji, organizacijske mreže i raznolika radna snaga postavila je izazove pred vođe. Voditelji ne samo da trebaju obratiti pažnju na povećanje profita za dioničare već moraju nastojati zadovoljiti potrebe dionika (Han i sur., 2019). Razni zahtjevi dionika, uvjerljive napetosti i složene mreže odnosa izazovi su za odgovornog vođu koji će igrati različite uloge u organizaciji (Maak i sur., 2006). Odgovoran vođa mogao bi biti domaćica, sanjar, demokratski pregovarač, motivator i donositelj odluka (Wang i sur., 2021).

Odgovorni lideri uvijek grade i izdržavaju duboke odnose među svim dionicima korištenjem moćne sile zaštite, stjecanja, povezivanja i razumijevanja (Afsar i sur., 2020). Odgovorno vodstvo stavlja jednaku odgovornost na sve aspekte organizacije i donosi opravdane odluke kroz racionalne analize interesa svih dionika za održiv razvoj, izgradnju povjerenja i odabir zelenih akcija (Han i sur. 2019).

Odgovorno vodstvo je složeniji i drugačiji stil vodstva od ostalih tradicionalnih oblika rukovodstva. Kritična razlika između drugih oblika vodstva i odgovornog vodstva je opseg, vrijednosti, društvo, okoliš i pozitivne promjene (Han i sur., 2019). Drugi stilovi vodstva previđaju dimenziju odgovornosti koja je ključni aspekt ponašanja odgovornog vodstva (Voegtlin, 2016). S druge strane odgovorni stil vodstva usredotočuje se odnose dionika i vođe. Odgovoran vođa brine o potrebama različitih dionika osim zaštite interesa dioničara.

Prema Voegtlinu i sur. (2012), odgovorno vodstvo je jedno od najuspješnijih stilova za poboljšanje ugleda organizacije i održavanje održivog razvoja organizacije i društva. Odgovorni stil vodstva naglašava pristup dionika kao lidera. Odgovoran voditelj razmatra sve potrebe i zahtjeve dionika. Sve socijalne, psihološke, financijske i ekološke potrebe različitih dionika prioritet su zajedno s zaštitom dioničara i interesa zaposlenika. Ova briga i osjećaj zaštite potiču pozitivnost i osjećaj važnosti među zaposlenicima. Smatraju se odgovornima za organizacijski uspjeh i održivosti (Kim i sur., 2017). Osjećaj odgovornosti zaposlenika

motivira zaposlenike za uspjeh i održivost organizacije. Zaposlenici obavljaju dodatne poslove osim opisa posla (Wang i sur., 2019).

#### **4.2. Tehničke vještine**

Tehničke vještine uključuju znanje i vještine u aktivnostima koje uključuju metode procesa i postupaka. Tehničke vještine razvijaju se u određenom području i održavaju korištenjem različitih alata, tehnika i postupaka koji su specifični za određeno područje. Na primjer, radnik koji se bavi mehaničkim poslovima obavljat će svoje aktivnosti korištenjem specifičnih mehaničkih alata. Voditelj tog radnika mora također imati tehničke vještine i iskustvo kako bi mogao podučiti radnika o tome kako da koristi određene alate. Slično tome, menadžer ili voditelj, na primjer računovodstva, mora biti sposoban savjetovati podređene o računovodstvenim načelima i praksama te odgovara na sva tehnička pitanja koja bi se mogla pojaviti u vezi s načinom na koji se od njih očekuje da izvrše svoje dužnosti i odgovornosti (Gutterman, 2022).

#### **4.3. Rješavanje problema**

Primjena teorijskih znanja iz područja organizacijskog ponašanja u praksi zahtijeva da menadžeri razviju vještine korištenja takvog znanja za prepoznavanje i rješavanje problema na učinkovit način. Proces rješavanja problema može se pojednostaviti i učiniti učinkovitijim ako se podijeli u četiri faze. (Wagner i sur., 2010).

Četiri su faze rješavanja problema kako je prikazano u Tablici 3.

Tablica 3: Četiri faze rješavanja problema

Dijagnoza	Prikupljanje informacija o problematičnoj organizacijskoj situaciji i sažimanje ovih informacija u iskazu problema.
Rješenje	Identifikacija načina rješavanja problema utvrđenog tijekom dijagnoze.
Akcija	Određivanje aktivnosti potrebnih za rješavanje problema i nadzor nad provedbom tih aktivnosti. Također, identifikacija indikatora koji će se koristiti za mjerenje uspjeha i prikupljanje podataka koji odražavaju te mjere.
Evaluacija	Utvrđivanje opsega poduzetih radnji za rješavanje problema i željenog učinka, koristeći pokazatelje i podatke prikupljene tijekom faze djelovanja.

Izvor: izradio autor sukladno podacima Wagner, J. A., Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior*. New York, NY 10016: Routledge Taylor & Francis.

<http://portal.belesparadisecollege.edu.et:8080/library/bitstream/123456789/3342/1/Organizational%20Behav...%20by%20John%20A.%20Wagner%20III%20%20...%20%28z-lib.or.pdf>

Rješavanje problema počinje dijagnozom, postupkom u kojem menadžeri prikupljaju informacije o problematičnoj situaciji i pokušavaju ju sažeti u iskaz problema. Informacija može zahtijevati izravno promatranje događaja u organizaciji ili oko nje. Wagner i sur. (2010) navode da stručnjaci često hvale praksu "upravljanja lutanjem uokolo", dijelom zato što pruža bogat izvor informacija iz prve ruke koje se mogu koristiti tijekom postupaka rješavanja problema. Menadžeri također mogu voditi intervjue kako bi prikupili činjenice i mišljenja ili administrirati upitnike za prikupljanje mišljenja drugih. I jednom i drugom pristupu nedostaje neposrednost osobnog promatranja, ali omogućuje prikupljanje različitih informacija i mišljenja. Sažimanje informacija u iskazu problema zahtijeva da menadžeri koriste kombinaciju teorija, iskustva i intuicije koju su prikupili kako bi utvrdili što je pogrešno.

Rješenje je proces identificiranja načina za rješavanje problema identificiranog tijekom faza dijagnoze. Organizacijski problemi često su višestruki, a obično i više od jednog načina rješavanja zadanog problema. Učinkoviti menadžeri razmatraju nekoliko razumnih alternativa prije nego što odaberu jednu. Općenitije, menadžeri koji propisuju rješenja moraju se oduprijeti

porivu da zadovolje - da izaberu onu prvu alternativu koja se čini izvedivom - i umjesto toga moraju se natjerati da razmotre nekoliko potencijalnih rješenja i odaberu najbolju dostupnu alternativu (Wagner i sur., 2010).

Akcija je pokretanje predloženog rješenja. U ovoj fazi menadžeri prvo moraju odrediti konkretne aktivnosti za koje vjeruju da su potrebne za rješavanje određenog problema i zatim nadgledaju provedbu tih aktivnosti. Ponekad je moguće provesti program „korak po korak“ koji je ranije razvijen za rješavanje sličnog problema s kojim se menadžer susreo prije ili u drugoj organizaciji. Wagner i sur. (2010) navode, kao primjer, da je General Motors koristio ovaj pristup kada je usvojio kvalitetu proizvoda i programe korisničke službe koji je razvijen u njegovom Odjelu automobilske divizije. U drugim slučajevima potrebno je krenuti od nule, stvarajući novi slijed aktivnosti koje će se prvi put provesti. IBM je potaknuo programere svog prvog osobnog računala izolirajući ih od ostatka operacija u tvrtki. Zbog svoje izolacije, zaposlenici nisu mogli jednostavno riješiti probleme pozivajući se na postupke koji se koriste drugdje u tvrtki. Inovativnost i kreativnost potaknuta ovim pristupom i kasnijim uspjehom IBM-ova osobnog računala navela je mnoge druge tvrtke da oponašaju IBM-ovu strategiju.

Rješavanje problema završava evaluacijom, procesom utvrđivanja jesu li akcije poduzete za rješavanje problema imale željeni učinak. Kako bi ispravno procijenili njihova rješenja, menadžeri moraju unaprijed identificirati pokazatelje koje će koristiti za mjerenje uspjeha i prikupljanje mjerenja ovih pokazatelja kako faza akcije napreduje. Na primjer, za procjenu programa namijenjenog poboljšanju produktivnosti, menadžeri moraju odlučiti koje vrste mjera će koristiti (na primjer, broj proizvedenih artikala, indeksi upitnika zadovoljstva kupaca) Potom moraju odlučiti kako prikupiti te podatke i koju vrijednost ili granični iznos koristiti kao pokazatelj uspjeha (na primjer, 5% povećanje prodaje). Proces evaluacije naglašava sve razlike između planiranih rezultata određenog rješenja i stvarnih rezultata. Ponekad odabrani postupak potpuno rješava problem. Često, međutim, dodatni problemi su otkriveni i dalje rješavanje problema postaje neophodno. U ovom trenutku menadžeri koriste informacije o procjeni kao dijagnostičke podatke i ponovno počinje proces rješavanja problema. (French, 1999).

Dakle, a s obzirom na sve navedeno, dijagnoza uključuje tumačenje simptoma i prepoznavanje problema. Rješenje nastaje kada postoji jedan ili više načina rješavanja problema koji je formuliran. U akciji se provode konkretne aktivnosti i implementira rješenje. Evaluacija,

završna faza rješavanja problema, uključuje procjenu učinkovitosti implementiranog rješenja i može poslužiti kao input za daljnje rješavanje problema, ako je potrebno.

#### **4.4. Poštivanje različitosti**

Raznolikost se odnosi na karakteristike i demografske čimbenike koji svaku osobu čine jedinstvenom. Raznolikost se može odnositi na sljedeće kategorije: dob, spol, narodnost, državljanstvo, razina obrazovanja, vjerska i duhovna uvjerenja, bračni status itd.

Menadžeri moraju posjedovati određene vrijednosti, vještine i stavove kako bi učinkovito upravljali raznolikošću. Raznolikost upravljanja uključuje poštovanje, prihvaćanje i priznanje da su pojedinci različiti i jedinstveni od svakoga drugog (Lumadi, 2008). Učinkovito upravljanje raznolikošću zahtijeva da menadžeri poduzmu nekoliko koraka kako bi promijenili vrijednosti i stavove i promicali učinkovito upravljanje raznolikošću. Početni korak je osigurati top menadžment posvećen različitosti, a to je i najbitniji korak. Najviši menadžeri moraju razviti ispravnu izvedbu sa poslovno orijentiranim stavovima i ispravnim etičkim vrijednostima koje im omogućuju primjerenu upotrebu raznolike radne snage. Nadalje, najviše rukovodstvo mora osigurati pravednost u pogledu naknade za raznoliku radnu snagu. Još jedan korak koji se smatra ključnim je povećanje svijesti o raznolikosti. Kako bi povećali svijest o raznolikosti unutar organizacije, ljudi moraju biti svjesni višestrukosti iskustva, stavova i perspektive drugih (Shaban, 2016).

Organizacijsko kulturno okruženje mora omogućiti da se razlike slave umjesto da se toleriraju. Naime, svi zaposlenici moraju razumjeti i moralne i konkurentske prednosti različitosti. Moraju podržavati i poštivati kulturnu raznolikost unutar organizacije kroz prepoznavanje kulturnih praksi i običaja (Aghazadeh, 2004).

Nadalje, povećanje vještina raznolikosti smatra se važnim korakom u učinkovitom upravljanju raznolikošću u organizaciji. Ključna vještina je sposobnost komuniciranja s raznolikom radnom snagom. Raznolika radna snaga obično ima različite stilove komunikacije, budući da članovi tima mogu imati različite jezike, razine tečnosti u govoru, govore tijela i izraze lica. Nadalje, članovi se čak mogu razlikovati u načinima opažanja i tumačenja informacija. Stoga je rješavanje takvih komunikacijskih problema izuzetno važno i ključno je da se članovi organizacije educiraju o razlikama u načinima komunikacije kako bi se riješili nesporazumi.

Menadžeri također trebaju steći neke vještine kao i samopouzdanje za upravljanje raznolikom radnom snagom. Stoga moraju poduzeti neke razvojne programe koji bi im mogli pomoći u snalaženju među raznolikom radnom snagom kao što je obuka za podizanje svijesti o jednakim mogućnostima (McPherson, 2009). Menadžeri bi trebali biti dovoljno fleksibilni kako bi se uključile različite potrebe raznolike radne snage. Na primjer, ljudi koji imaju različite religije trebat će slobodne dane za blagdane koji bi u nekim zemljama mogli biti tradicionalno radni dani. Stoga, menadžeri moraju biti u stanju predvidjeti takve potrebe i čak moraju fleksibilno odgovoriti na takve potrebe. Dodano, fleksibilno radno vrijeme i mogućnost rada od kuće samo su neki od načina koje bi menadžeri mogli primijeniti kako bi odgovorili na različite potrebe raznolike radne snage i kako bi tim zaposlenicima omogućili da budu učinkoviti suradnici u organizaciji (Jones i sur., 2009). Obraćanje velike pozornosti na to kako se članovi organizacije ocjenjuju također je jedan od glavnih koraka potrebnih za promicanje upravljanja raznolikošću u organizacijama. Bitno je da se menadžeri oslanjaju na objektivne pokazatelje učinkovitosti, jer se smatra da su manje podložni pristranosti. Stoga, standardi izvedbe moraju biti objektivno i jasno utvrđeni na temelju objektivnih kriterija bez ikakve pristranosti.

Poželjna i nepoželjna ponašanja moraju se identificirati na temelju rasprava o povratnim informacijama o učinku (Henry i sur., 2007). Stoga treba izbjegavati nejasne standarde izvedbe. Menadžeri bi uvijek trebali trošiti dovoljno vremena, kao i posvetiti pozornost ocjenama rada zaposlenika, a trebali bi biti čak i odgovorni za njihove procjene (Jones & George, 2009).

Učinkovito upravljanje raznolikošću vidljivo je kroz osnaživanje zaposlenika da prijave diskriminirajuće ponašanje, radnje i opaske. To znači da ako menadžeri ili zaposlenici otkriju da se prema bilo kojem članu organizacije postupa nepravedno, oni trebaju progovoriti kako bi popravili situaciju. Vrhunski menadžeri to mogu postići stvaranjem organizacijske kulture koja ima nultu toleranciju prema diskriminaciji (Jones i sur., 2009). Utvrđeno je da se predrasude smatraju glavnim uzrokom diskriminacije (Tisserant i sur., 2013). Nagrađivanje zaposlenika za učinkovito upravljanje raznolikošću također se smatra važnim korakom za poticanje menadžera za uspješno upravljanje raznolikošću. Svi zaposlenici trebaju biti nagrađeni za svoj doprinos učinkovitosti za upravljanje raznolikošću (Jones i sur., 2009). Stoga se menadžeri moraju smatrati odgovornima za postizanje ciljeva različitosti. To bi se moglo postići ocjenjivanjem učinka menadžerove sposobnosti upravljanja i razvoja raznolike radne snage (Aghazadeh, 2004).



#### **4.5. Sposobnost davanja i primanja povratnih informacija**

Ključni čimbenik razvoja organizacije je priprema pravilnog izvođenja sustava povratnih informacija. Sustav povratnih informacija uključuje različite načine postizanja povratne informacije, kako kod zaposlenika tako i kod organizacije. Kultura povratnih informacija može se vidjeti sa strane pošiljatelja povratne informacije, sadržaja povratne informacije i sredstva. Prema Earleyu i suradnicima (2018) učinkovita povratna informacija zahtijeva da osoba ima cilj, da poduzima akciju za postizanje cilja i prima informacije vezane uz cilj. Svaki koristan sustav povratnih informacija uključuje ne samo jasan cilj već i transparentne i opipljive rezultate vezane uz cilj koji se naziva ključnim pokazateljima uspješnosti.

Danas lideri moraju razvijati drugačije načine upravljanja temeljene na ulozi voditelja koji potiče razmjenu znanja kroz mreže dionika, ali koji i prenosi dio svojih kompetencija suradnicima unutar tima. Najčešće korišteni alat menadžmenta za pravilno obavljanje posla su povratne informacije. Postoji jaka veza između zaposlenika i uprave koja pokazuje zadovoljstvo i učinkovitost. Učinkovitost, u eri hiper-konkurencije u kojoj je potreba za ultra učinkovitošću poslovni cilj, zahtijeva da radnici budu iznimno produktivni. Razvijaju se informatička rješenja koja prate razinu fizičke sposobnosti zaposlenika. Međutim, cilj učinkovitosti povezan je ne samo s fizičkom spremnošću, već i sa psihičkom spremnošću zaposlenika.

Goleman i sur. (2001) smatraju da poduzeća zainteresirana za razvoj vodstva trebaju procijeniti volju dijela svojih zaposlenika da se promijene i uključe ih u svojim razvojnim programima primjenjujući alate koji dijagnosticiraju njihove jake i slabe strane, jačaju svoje komunikacijske vještine i oslobađaju potencijal za sagledavanje šire slike, a sve u cilju promocije dostignuća tvrtke.

Nadalje, Mamula Nikolić i sur. (2020) navode da primjenom načela ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI) na ciljeve i učinak zaposlenika organizaciji stvara izravnu vezu između svih ključnih čimbenika uspjeha koji su izvedeni iz ukupne strategije. Rezultat je taj da članovi tima zapravo rade ono što bi trebali raditi, i da su mjerenja za utvrđivanje koliko dobro rade jasno povezana s organizacijskim uspjehom. Kada je cilj zaposlenika definiran u smislu organizacijskih KPI-jeva, to osigurava da je ono što zaposlenik radi dobro usklađeno s ciljevima organizacije (Ilin i sur., 2018). Međutim, ovo je kritična veza između uspješnosti

zaposlenika i organizacijskog uspjeha. Kada se primi povratna informacija, primatelj je tada svjestan da ju dobiva iz perspektive osobe koja informaciju daje upravo njemu i stoga nema razloga za obranu ili opravdanje sebe. Najkorisnije je stvarno čuti što osoba ima za reći, a često, kada to učini, primatelj vidi neke činjenice koje onaj drugi može primijetiti iz njihove perspektive. Iskustva pokazuju da u mnogim organizacijama proces povratne informacije često ne uspije jer dolazi iz osjećaja straha ili prosuđivanja.

Stvaranje KPI proces je koji se sastoji od tri faze gdje se u prvoj fazi koristi opis posla pojedinca i ciljevi odjela kao temelj za postavljanje ciljeva i očekivanja. Druga faza obuhvaća promatranje i obraćanje pozornosti na zaposlenike koji rade svoj posao kako bi primijetili kada trebaju pomoć, ispravak izvedbe ili povratnu informaciju. Ova faza uključuje redovito mentorstvo i treniranje, kao i povratne informacije. Povratna informacija treba biti konkretna, pozitivna i konstruktivna te pravodobna kako bi zaposlenici bili uspješni. Treća faza obuhvaća procjenu učinka koja sažima zaposlenikove doprinose tijekom cijelog razdoblja ocjenjivanja (može se pojaviti često tj. koliko je potrebno da bi se zaposleniku odalo priznanje za postignuća i zajedno planirala sva potrebna poboljšanja u izvođenju radnih zadataka). (Mamula Nikolić i sur., 2020)

Sandhyu i sur. (2011) navode da je davanje povratnih informacija odgovornost svih i događa se rutinski i na ekipnoj i na individualnoj razini. Pružanje pravovremenih povratnih informacija o očekivanjima je praksa koju treba prihvatiti bez obzira ako informacija izazove i nelagodu.

#### **4.6. Upravljanje vremenom**

Prema Claessens i sur. (2007) definicija upravljanja vremenom je: "Ponašanja koja imaju za cilj postizanje učinkovite upotrebe vremena tijekom obavljanja određenih ciljno usmjerenih aktivnosti." Definicija vremena ne fokusira se na samo vrijeme već naglašava ponašanja koja su usmjerena prema cilju koji se treba postići u određenom vremenskom okviru ili kroz učinkovito korištenje vremena (Claessens i sur., 2007).

Dobra organizacija vremena vidljiva je kroz poslovni uspjeh menadžera, ali i cijele organizacije.

Prema Bahtijarević i sur. (2008) vrijeme je kao „rijedak, ograničen i nepovratan resurs te ga se upravo zato mora znati iskoristiti i njime dobro upravljati“.

U poslovima menadžemnta dijagnosticiranje vremena treba biti na prvom mjestu. Dobar menadžer upravlja kvalitetnim ciljevima i zna organizirati vrijeme. Upravljanje vremenom daje mogućnost za bolju pripremu i obavljanje zadataka. Upravljanje vremenom je vještina koja se usavršava i uči.

## **5. SOCIJALNA ZNANJA I VJEŠTINE**

Upravljačke vještine su sposobnosti i osobine potrebne za obavljanje određenih dužnosti. Obično se odnose na nadziranje tima, kao što je rješavanje problema, dobra komunikacija i motiviranje zaposlenika. Takve se vještine mogu naučiti kroz školovanje i praktično iskustvo, a zatim se usavršavati na poslu. Interpersonalne vještine ključne su za održavanje dobrih odnosa i timskog duha, dok tehničke vještine menadžerima omogućuju stručno podučavanje novih članova tima.

### **5.1. Vještina umrežavanja**

Vještina umrežavanja odnosi se na sposobnost osobe da se povezuje s drugima te razvija vlastitu komunikacijsku platformu koju može koristiti u svrhu ostvarivanja osobnih i/ili poslovnih ciljeva. Osoba se može umrežavati unutar i izvan organizacije. Posebno važno za menadžment je umrežavanje u okviru ukupnog poslovnog okruženja (poslovni partneri). U odnosu na šire društvene aktivnosti umrežavanje nije samo potencijalno korisno zbog rješavanja problema, već i zbog inspiracije za daljnje djelovanje, ali i stjecanja mogućnosti za sagledavanje različitih okolnosti iz perspektive osobe iz drugačijeg okruženja. Suvremena informacijsko-komunikacijska tehnologija itekako je olakšala proces umrežavanja. Međutim, treba ju shvatiti kao sredstvo koje ne može u potpunosti zamijeniti osobni susret, ali svakako olakšava komunikaciju (Rupčić, 2018).

Svaka vještina koja može pomoći u izgradnji odnosa i traženju prilika može se klasificirati kao vještina umrežavanja. Umrežavanje je ključno za otkrivanje novih prilika (npr. dobivanje savjeta od onih koji su uspješni u određenoj industriji). Ove vještine također su korisne na radnom mjestu jer poboljšavaju timske komunikacijske vještine, kulturu na radnom mjestu te povezuju ljude kako bi pomogli jedni drugima. Ovo također može biti od pomoći kada tvrtka radi s partnerskim tvrtkama, dajući primjer kako oni funkcioniraju pa tako stvaraju dobar dojam koji potiče partnere da rade s njima (O'Brien, 2022).

### **5.2. Vještina komunikacije**

Komunikacijske vještine odnose se na sposobnost jasnoga prijenosa mišljenja, ideja i činjenica. Iz tog razloga važno je razvijati vještine usmene i pisane komunikacije. Naime, kod razvijanja vještina pisane komunikacije važno je naučiti izražavati se sažeto i jasno (Rupčić, 2018).

Komunikacija se sastoji od pošiljatelja, same poruke i primatelja. Iako su sva tri očito vrlo važna, primateljevo razumijevanje poruke odredit će njezinu učinkovitost. Međutim, temeljni odnos između pošiljatelja i primatelja često će odrediti uspjeh komunikacijskog procesa. Ako, na primjer, postoji loš odnos između pošiljatelja poruke i osobe koja je prima, to će utjecati na način na koji se poruka tumačiti.

Prema Hayes (2022) osnovni elementi za učinkovitu komunikaciju su:

1. Jasnoća u poruci - poruka treba biti koncizna i jasna koristeći jezik koji je lako razumljiv i jasan za sve uključene.
2. Razumijevanje – potrebno je razumjeti stajalište druge osobe što znači da bi dobar komunikator trebao biti u stanju sažeti stajalište druge osobe na njezino zadovoljstvo prije nego što izloži svoj stav.
3. Vjera i samopouzdanje - uvjerljiv komunikator je onaj koji vjeruje u vlastitu poruku i ima povjerenja u sebe i svoju poruku kada je izražava.
4. Otvorenost – razvijanjem atmosfere povjerenja i otvorenosti, menadžeri mogu stvarno razumjeti kako su njihovi ljudi, kao i uspostaviti sve prepreke ili poteškoće koje mogu imati u obavljanju svog posla ili u odnosima koje imaju s drugima.
5. Fleksibilnost - učinkovit komunikator je onaj koji može prilagoditi svoj stil ovisno o tome „s kim ima posla“. To osigurava da poruka stigne do primatelja na način na koji je bila namijenjena, a pošiljatelj poruke osjetljiv je na reakcije primatelja, tj. prosuđivanje govora tijela, izraza lica i verbalnih odgovora.
6. Stav - pozitivan stav bitan je atribut učinkovitog komunikatora. Kako bi učinkovito komunicirao s drugima, menadžer mora prvo imati snažan osjećaj sebe i uvjerenje u vlastite sposobnosti i prava.

Postoji niz uobičajenih prepreka koje otežavaju učinkovito funkcioniranje procesa komunikacije. To uključuje osobnu pristranost ili predrasude, loše slušanje, kao i raspoloženje. Razvijanjem niza ključnih vještina, menadžer se može osjećati bolje opremljenim za suočavanje sa situacijama koje uključuju komunikaciju s onima kojima upravlja. Neke od tehnika koje bi mogle biti korisne uključuju one u sljedećim područjima: slušanja, davanja povratnih informacija, stavu, govoru tijela i prijenosu poruka. Ključna komunikacijska vještina je slušanje koju svi komunikatori trebaju razviti. Davanje povratnih informacija također je ključna komunikacijska vještina jer menadžeri trebaju biti usredotočeni na komunikaciju i precizni u povratnih informacijama. Kod aktivnog slušanja menadžer treba dati do znanja da

razumije što mu npr. zaposlenik želi reći. Mora jasno reći što misli i što želi da se poduzme ovisno o sadržaju razgovora. Stav također snažno utječe na kvalitetu međuljudske komunikacije koja se potom razvija (pozitivan odgovor, zainteresiranost, negativan odgovor te nakon slušanja i razumijevanja stajalište osobe koja iznosi svoj stav). Govor tijela su tihe poruke koje se prenose u komunikaciji s drugima. Govor tijela uključuje geste, izraze lica, držanje i kontakt očima.

### **5.3. Motiviranje**

Menadžeri mogu motivirati svoje zaposlenike korištenjem učinkovitih komunikacijskih vještina. Motivacijski menadžeri samouvjereno govore o ciljevima koje imaju za zaposlenike i tim. Menadžeri mogu dijeliti motivacijske priče kako bi potaknuli članove tima da rade prema tim ciljevima.

Pojam motivacije svojstven je definiciji vođenja, vodstva i stilu vodstva. Naime, motivacija se u najopćenitijem smislu definira kao uspostavljanje ponašanja usmjerenog na cilj (Buble i sur., 2014). Nadalje, Ryan i sur. (2000) identificiraju dva aspekta ponašanja i to: energiziranje i usmjeravanje. Energizacija u motivaciji temeljna je potreba, dok se usmjeravanje tiče procesa usmjeravanja djelovanja prema zadovoljstvu. Dakle, motivacija je poticanje ljudi na postizanje organizacijskih, grupnih, ali i individualnih ciljeva, koji se međusobno prožimaju, pa se često realiziraju neizravno, ali istovremeno znače postignuće drugih.

Kroz povijest su se razvile mnoge teorije motivacije, koje su se temeljile na različitim pretpostavkama, stavljajući naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja. Abraham Maslow se smatra utemeljiteljem ove teorije sa svojom teorijom hijerarhije potreba, na kojoj su se mnogi autori nadovezali i dalje razvili vlastite teorije motivacije. Buble i sur. (2014) navode da se teorije motivacije mogu podijeliti u tri kategorije razumijevanja motivacije: sadržajni pristupi, procesni pristupi i potkrepljenje teorije. Međutim, autori ističu da je među teorijama motivacije važno istaknuti Herzbergovu (1959) teoriju koja identificira dvije skupine čimbenika - intrinzične i ekstrinzične. Intrinzična motivacija je ona koja potječe od pojedinca i njegovih realizacija, podiže produktivnost i samoostvarenje. Važnost motivacije, posebice intrinzične, očituje se u činjenici da može dovesti do ponašanja koje se odražava u visokoj učinkovitosti organizacije. Stoga, vođe mogu koristiti motivacijske tehnike za pomoć kako bi zadovoljili potrebe zaposlenika i istovremeno poticali veće radne učinke (Daft, 2008).

John i sur. (2014) navode da se motivacija sastoji od najmanje tri različite komponente: smjer, intenzitet i upornost. Smjer se odnosi na ono što pojedinac odluči učiniti kada mu se predoči niz mogućih alternativa. Kad se suoči sa zadatkom da dovrši izvješće na zahtjev uprave, na primjer, zaposlenik može odlučiti usmjeriti napor prema ispunjavanju izvješća ili prema surfanju internetom (ili bilo kojoj drugoj mogućoj aktivnosti). Međutim, autori navode da bez obzira koja se opcija odabere, zaposlenik je motiviran. Ako zaposlenik odabere prvu alternativu, smjer njegove motivacije je u skladu s onim što želi menadžment. Ako zaposlenik odabere drugu alternativu, smjer je suprotan onome koji želi menadžment, ali zaposlenik je ipak motiviran. Komponenta intenziteta motivacije odnosi se na snagu jednokratnog odgovora. Koristeći prethodni primjer, zaposlenik može birati rad na izvješću i odgovoriti s vrlo malim intenzitetom. Intenzitet je u tom smislu sinonim za napor. Dvije osobe mogu usmjeriti svoje ponašanje u istom smjeru, ali jedna može biti bolja jer se više trudi od drugog. Konačno, upornost je važna komponenta motivacije. Postojanost se odnosi na izdržljivost ponašanja ili koliko će dugo osoba nastaviti ulagati trud. Neki će ljudi usmjeriti svoje ponašanje u odgovarajućem smjeru i to s visokim stupnjem intenziteta, ali samo kratko vrijeme. Pojedinci koji se bave zadatkom s entuzijazmom, ali se brzo umore i rijetko ga dovrše, to znači da nedostaje kritički atribut u njihovom motiviranom ponašanju. Dakle, pravi izazov menadžera nije toliko povećanje motivacije nego stvaranje okruženja u kojem je motivacija zaposlenika kanalizirana u pravom smjeru na odgovarajućoj razini intenziteta i nastavlja se tijekom vremena.

#### **5.4. Vještina aktivnog slušanja**

Aktivno slušanje je umjetnost, vještina i disciplina koja zahtijeva visok stupanj samokontrole. Aktivno slušanje je proces slušanja nekoga na način koji usmjerava vašu pažnju na ono što govori kako bi se osjećao saslušan i shvaćenim. Vještine uključene u ovaj proces nije teško naučiti, ali potrebna je praksa da bi ih se svladale.

Prema Green (2023) aktivno i učinkovito slušanje ima nekoliko neposrednih i važnih prednosti za organizaciju, uključujući:

- promiče bolju poslovnu komunikaciju
- pomaže timovima da razviju učinkovite komunikacijske vještine
- poboljšava moral zaposlenika
- smanjuje fluktuaciju zaposlenika

- pomaže u rješavanju međuljudskih sukoba
- potiče zaposlenike da izraze svoja mišljenja i perspektive
- otvara vrata novim idejama i mogućnostima.

Možda najvažnije, aktivno slušanje povećava angažman zaposlenika na svim razinama organizacije. Također povećava razinu povjerenja unutar organizacije, što je ključni sastojak za korekcije smjera na današnjim tržištima koja se brzo mijenjaju (Green, 2023).

### **5.5. Vještina rješavanje sukoba**

Sukob je prirodan dio svakog radnog mjesta, posebno na onom s mnogo ljudi različitih odgovornosti i osobnosti koji rade zajedno. Važno je upravljati sukobima kako bi radno mjesto moglo i dalje biti pozitivno i suradničko okruženje u kojem su zaposlenici zadovoljni i produktivni na poslu. Loša komunikacija ili međuljudska napetost mogu lako uzrokovati da jednostavna neslaganja prerastu u ogorčenost. Sukobi kojima je dopušteno da rastu u konačnici će umanjiti produktivnost i naštetiti moralu osoblja.

Komunikacija, emocionalna inteligencija, suosjećanje i dobra samokontrola neke su od vještina upravljanja sukobima.

Naime, većina nepotrebnih sukoba može se izbjeći jednostavnim jasnom, točnom pisanom i verbalnom komunikacijom. Primjeri dobrih komunikacijskih vještina uključuju brzo rješavanje problema, formaliziranje nesporazuma, aktivno slušanje, posredovanje, sastanak sa strankama, neverbalnu komunikaciju, pisanu komunikaciju, suzbijanje ponašanja koja izazivaju sukob, otvoren dijalog.

Emocionalna inteligencija je sposobnost razumijevanja vlastitih osjećaja i osjećaja drugih te sposobnost da se dobro nosite s tim osjećajima. Ljudi koji imaju visoku emocionalnu inteligenciju dobri su u prepoznavanju i zadovoljavanju potreba drugih, a istovremeno preuzimaju odgovornost za svoje potrebe i osjećaje. Emocionalno inteligentne osobe su prilagodljive, analitične, pomažu drugima, identificiraju okidače sukoba, pokazuju poštovanje, motivirane su i optimistične, samouvjerene.

Suosjećanje, kao jedna od vještina upravljanja sukobima obuhvaća sposobnost sagledavanja situacije s tuđeg stajališta i razumijevanje njihovih potreba, motivacije i mogućih nesporazuma, a što je ključno za učinkovito upravljanje sukobom. Suosjećanje se najbolje primjenjuje u



radnom okruženju kada je spojeno zajedno s kritičkim razmišljanjem, emocionalnom inteligencijom i drugim vrstama razlučivanja. Obilježja suosjećanja uključuju odgovornost, traženje povratnih informacija, pokazivanje suosjećanja, prihvaćanje različitosti, davanje konstruktivnih informacija, upravljanje emocijama, dobra samokontrola, kreativno rješavanje problema, dobre međuljudske vještine.

Rješavanje problema tražena je vještina za poslodavce. Primjeri rješavanja sukoba na radnom mjestu uključuju: analizu sukoba, suradnju, verbalnu komunikaciju, kreativnost, odlučivanje, neverbalnu komunikaciju, smisao za humor, integraciju cilja, ponovno uspostavljanje odnosa, pravedno rješenje (Doyle, 2020).

## **5.6. Emocionalna inteligencija u menadžmentu**

Najučinkovitiji menadžeri smatraju emocionalnu inteligenciju ključnom vještinom za prepoznavanje i rješavanje problema članova svog tima. Zato je emocionalna inteligencija važan dio mnogih stilova vođenja. Emocionalna inteligencija u vodstvu se naziva sposobnošću razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama, kao i prepoznavanja i kontrole tuđih emocija i perspektiva.

Emocionalna inteligencija odličan je parametar za provjeru učinkovitosti stila vođenja. Stručnjaci vjeruju da su kvocijent inteligencije, tehničke vještine i komunikacijske vještine nevažni ako vođa nema emocionalnu inteligenciju. Sve veća važnost emocionalne inteligencije natjerala je mnoge vođe da je savladaju i implementiraju u svoj stil vođenja kako bi potaknuli inovacije, zadovoljstvo poslom i pozitivno radno okruženje u svojoj organizaciji. Emocionalna inteligencija razvija pozitivnu radnu kulturu u organizaciji, što posredno povećava učinkovitost i produktivnost. Također potiče rast, inovativnost i kreativnost u organizaciji i članovima tima te pomaže vođama i zaposlenicima da donesu ispravne odluke u kriznim situacijama. Komponente emocionalne inteligencije u vodstvu su:

### ➤ Samosvijest

Odnosi se na sposobnost razumijevanja vlastitih snaga i slabosti. Vođe moraju biti svjesni svojih sposobnosti vođenja i kontrole tima. Pomaže im u donošenju razumnih i isplativih odluka koje donose prosperitet organizaciji i potiču osobni rast među članovima tima. Osim toga, biti svjestan vlastitog ponašanja još je jedan način provjere kvocijenta samosvijesti.

➤ Samoupravljanje

Samoupravljanje je vitalna komponenta emocionalne inteligencije koja igra značajnu ulogu u izazovnim poslovnim situacijama. Odnosi se na sposobnost vođa da upravljaju svojim emocijama tijekom teške situacije. Također se odnosi na pozitivne izgleda koje vođa održava u nedaćama. Stoga je samoupravljanje imperativ i neizbježan dio stila vođenja.

➤ Društvena svijest

Vođe moraju biti svjesni svog poslovnog okruženja. Društvena svijest pomaže vođama u formuliranju poslovnih strategija i provedbi planova za prilagodbu svojih zaposlenika tržišnim uvjetima. Međutim, društvena svijest nije ograničena na vanjske čimbenike. Također se odnosi na sposobnost vođe da razumije i upravlja emocijama ljudi koji djeluju unutar organizacije. Stoga, vođe koji se ističu u društvenoj svijesti prakticiraju empatiju. Pomaže im razumjeti perspektivu i emocije drugih, omogućavajući im učinkovitu komunikaciju i suradnju. Stručnjaci vjeruju da su empatični vođe učinkoviti i utjecajni jer razumiju ljudsko ponašanje.

➤ Upravljanje odnosima

Upravljanje odnosima sastoji se od sposobnosti vođe koje im pomaže da igraju aktivnu ulogu u rješavanju sukoba, mentorstvu, utjecanju i podučavanju članova svog tima. Također se odnosi na sposobnost vođe da sukobe i pogrešnu komunikaciju drži podalje od organizacije. Zaposlenici preferiraju organizacije s manje sukoba jer to povećava zadovoljstvo poslom i rast. Stoga je održavanje mira između svih strana organizacije jedna od glavnih funkcija vođe (Emeritus, 2023).

## **6. VAŽNOST SOCIJALNIH KOMPETENCIJA POTREBNIH ZA USPJEŠNO VOĐENJE ORGANIZACIJE**

Utjecaj globalizacije svjetske ekonomije ubrzano raste. Da bi organizacije bile konkurentne u trenutnom turbulentnom poslovnom okruženju moraju pratiti ne samo vanjsko okruženje i odgovoriti na njega već moraju mobilizirati puni potencijal unutarnjeg okruženja. Ključnu ulogu mogu odigrati socijalne vještine menadžera. Mnoga istraživanja opisana u literaturi pokazuju da menadžeri provode 70% svog vremena u interakciji i komunikaciji s drugim ljudima. Bez komunikacije, empatije, sposobnosti motiviranja, slušanja i drugih društvenih vještina, upravljanje ljudskim resursima ne može biti dovoljno učinkovito. Menadžeri dolaze u kontakt ne samo s podređenima, suradnicima i kolegama, već i s predstavnicima drugih timova, poduzeća i javnosti. Čak i ova činjenica pred njihov rad postavlja povećane zahtjeve.

Posljednjih godina su socijalne vještine povezane s drugim pojmovima – tzv. emocionalna (EQ) ili socijalna inteligencija (SQ). Ovi pojmovi su iznad navedenih vještina i daju im odgovarajuću dimenziju. Njihov pregled bio je uvjetovan činjenicom da čak i pojedinac s visokom inteligencijom (IQ) može podbaciti u područjima gdje važnu ulogu imaju interpersonalne vještine (Šaber i sur., 2015).

Prema mnogim autorima, organizacije diljem svijeta u procesu zapošljavanja, napredovanja u karijeri i razvoju već prirodno uzimaju u obzir emocionalnu inteligenciju svojih sadašnjih i budućih zaposlenika. Kao primjer navode tvrtku Johnson & Johnson koja je utvrdila sljedeću činjenicu: Ljudi, koji su bili u svojoj srednjoj fazi karijeri identificirani kao ljudi s jakim liderskim potencijalom imaju puno veću emocionalnu inteligenciju od svojih manje perspektivnih kolega. Također navode, pozivajući se na Pletzer (2009) da su organizacije koje rade s konceptom emocionalne inteligencije komercijalno više uspješnije od organizacija koja na ove vještine svojih zaposlenika ne obraćaju pozornost.

Prema Bradberryju i sur. (2006), emocionalna inteligencija uključena je u ukupnih 60% uspjeha u svim vrstama posla. Spomenuti istraživači nadalje su otkrili da je od svih ispitanih menadžera visokih performansi, 20% također imalo visok rezultat u emocionalnoj inteligenciji. S druge strane, tek je 20% bilo onih koji imaju nedovoljno visoku emocionalnu inteligenciju. Autori su također primijetili da se vještine emocionalne inteligencije posebno primjenjuju u vodstvu, timskom radu i uslugama korisnicima. Navode da su tako različite organizacije, kao

što je na primjer L'Oreal, uštedjele milijune dolara uvođenjem programa usmjerenih na jačanje emocionalne inteligencije.

Šaber i sur. (2015) navode da je nedostatak emocionalne inteligencije primarni razlog za negativnu prekretnicu u karijeri vrhunskih menadžera. Prema Wildingu (2010) zaposlenik s visokom emocionalnom inteligencijom sposoban je: upravljati vlastitim emocijama, učinkovito komunicirati s drugima, dobro se prilagoditi promjenama, brzo i adekvatno rješavati probleme, koristiti humor za poboljšanje međusobnog povjerenja i razumijevanje u stresnim situacijama.

Više autora ukazuje na povezanost razine socijalnih vještina, odnosno emocionalne inteligencije i pozicije u hijerarhiji upravljanja. Prema Veberu (2000) s pozicije višeg menadžera u organizacijama raste i potreba za socijalnim vještinama. Prema Golemanu (2011) visoka inteligencija i tehničke vještine mnogo su jači pokazatelj izvrsnih kvaliteta na radu na nižim pozicijama. Također opisuje model pod kojim su kod nižeg menadžmenta posebno važne tehničke vještine i sposobnost kontrole tehnike i metode potrebne za implementaciju procesa u poduzeću. Na srednjoj razini menadžmenta važnije su međuljudske vještine, komunikacijske vještine i vještine vođenja. Na visokoj razini upravljanja su najvažnije sofisticirane vještine kao što su konceptualna strategija, stvaranje vizija, komunikacija s vanjskim okruženjem, odgovori na prilike i prijetnje.

Šeber i sur. (2015) proveli su istraživanje kojim su htjeli ukazati na činjenicu da je razina stručnosti i profesionalnih vještina samo početna točka uspjeha u menadžerskom poslu, a vrlo su važne i druge osobne karakteristike menadžera koje su označene kao socijalne vještine. U njihovom istraživanju ispitane su vještine pedeset odabranih menadžera na različitim razinama upravljanja. Pretpostavili su da razina socijalnih vještina menadžera raste u skladu s višim položajem u menadžmentu. U svom istraživanju došli su do rezultata da je dokazana povezanost između društvenih vještina i rukovodećih pozicija te se stoga može pretpostaviti da socijalne vještine utječu na uspješnost na rukovodećoj poziciji i na razvoj karijere menadžera. Istaknuli su da su socijalne vještine vrlo važan dio uspjeha menadžera. Dakle, menadžeri s višom razinom emocionalne inteligencije na bilo kojoj poziciji postižu bolje rezultate.

## 7. ZAKLJUČAK

Socijalna kompetencija snažna je sposobnost razumijevanja raspoloženja, ponašanja i motiva drugih ljudi kako bi se poboljšala kvaliteta i povezanost u organizaciji. Lideri s izraženim društvenim vještinama grade pozitivnije odnose. Izgradnja snažnih odnosa dovodi do boljeg timskog rada, suradnje i podrške, stvarajući pozitivno radno okruženje. Socijalna kompetencija izraz je socijalne inteligencije. Socijalna inteligencija je sposobnost slaganja s ljudima i pridobivanja njihove suradnje. To je jedan element emocionalne inteligencije. Odnosi se na razinu znanja osobe o stilovima interakcije, društvenoj dinamici i strategijama za postizanje ciljeva tijekom interakcije s drugima.

Na primjer, društveno svjesni vođe sposobni su osjetiti osjećaje druge osobe i pokazati zanimanje za njihove brige. Svijest o tuđim perspektivama zatim vodi sposobnost održavanja dobrih odnosa pozitivnim utjecajem na zaposlenike, upravljanjem sukobima, povećanjem produktivnosti tima i davanjem korisnih povratnih informacija. Svjesnost također povećava samokontrolu ili sposobnost kontroliranja ispada i negativnih odgovora tijekom teških situacija. Također pomaže zadržati pozitivan stav, biti prilagodljiv i tražiti bolje načine za obavljanje stvari.

Socijalne vještine važne su za svakog uspješnog lidera jer omogućuju da izgrade dobar odnos s kolegama i zaposlenicima, riješe eventualne probleme, prevladaju neuspjehe i motiviraju zaposlenike. Lideri koji imaju emocionalnu inteligenciju skloniji su izgradnji motivirane i produktivne radne snage. Emocionalno inteligentan lider prepoznatljiv je po svojoj sposobnosti da s poštovanjem izražava mišljenja i emocije, suosjećajan je te promatra obrasce ponašanja svog tima i koristi ih kako bi poboljšao svoje odnose s podređenima. Također, dobri lideri pokazuju odlične komunikacijske vještine.

## **8. IZJAVA**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Marko Mihelin**

**Matični broj studenta: 0067352015**

**Naslov rada: Vodenje i socijalne vještine te njihov utjecaj na organizacijsko ponašanje**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

## 9. POPIS LITERATURE

### 9.1. Knjige i članci

1. Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., Fazliani, H. (2020). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: the role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 27, 297–312
2. Aghazadeh, S. M. (2004). Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(6), 521–531.
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., (2008.). *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga Zagreb, Zagreb*
4. Blakely, G. L., Andrews, M. C., Moorman, R. H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20 No. 2, str. 259–273.
5. Bradberry, T., Greavesova, J. (2007). Emotional intelligence in practice. *Columbus, Prague*, pp. 182
6. Buble, M., Juras, A., Matic, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management*, 19 (1), 161-193
7. Campbell Pickford, H., Genevieve, J. (2016). Organizational Citizenship Behaviours. *Mutuality in Business Briefing*. Number 1. 1-9
8. Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–276
9. Coleman, V. I., Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, Vol. 10, str. 25–44
10. Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255
11. Daft, L. R. (2008). *New Era of Management, Second Edition*. Mason, OH: Thomson South-Western

12. DeShong, H., Grant, D., Mullins-Sweatt, S. (2015). Comparing models of counterproductive workplace behaviors: The Five-Factor Model and the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 74, 55–60
13. Douglas, S. C., Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86, 547–559
14. Earley, P. C., Northcraft, G. B., Lee C., Lituchy T. R. (2018). *Academy of Management Journal*, 33(1)
15. French, W. L., Bell, C. H. (1999). Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, 6th. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*, 76–77
16. Goleman, D. (2011). The emotional intelligence. Metafora. Praha, pp. 315. ISBN 978-80-7359-334-6
17. George, J. M., Jones, G.R. (2008) Understanding and Managing Organizational Behavior. 5th Edition, *Pearson Prentice-Hall*, Upper Saddle River.
18. Goleman, D., Boyatzis, R., McKnee A. (2001). Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance, *Harvard Business Review*
19. Han, Z., Wang, Q., Yan, X. (2019). How responsible leadership motivates employees to engage in organizational citizenship behavior for the environment: a double-mediation model. *Sustainability* 11-605
20. Han, Z., Wang, Q., Yan, X. (2019). How responsible leadership predicts organizational citizenship behavior for the environment in China. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 40, 305–318
21. Henry, O., Evans, A. J. (2007). Critical review of literature on workforce diversity. *African Journal of Business Management*, 72–76
22. Ilin, I., Shirokova, S., Lepikhin, A. (2018). IT Solution concept development for tracking and analyzing the labor effectiveness of employees, *E3S Web of Conferences* 33
23. John, M., Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M. T. (2014). Organizational Behavior and Management, *Published by McGraw-Hill* ,10, 1-611
24. Jones, G., George, J. (2009). Contemporary Management (6th ed.). New York: *McGraw-Hill Companies, Inc.*
25. Kelloway, E., Francis, L., Prosser, M., Cameron, J. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20, 18–25



26. Kim, M., Beehr, T. A. (2017). Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors. *J. Leadersh. Organ. Stud.* 24, 466–478
27. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008). Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, *Ekonomski fakultet u Osijeku*, Osijek
28. Ledford, G. E., Lawler, E. E. (1994). Research on Employee Participation: Beating a Dead Horse, *Academy of Management Review* 19 (1994), 633–636
29. Lumadi, M. (2008). Managing diversity at higher education and training institutions: A daunting task. *Journal of Diversity Management*, 3(4), 1–10
30. Maak, T., Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. *J. Bus. Ethics.* 66, 99–115
31. Mamula, T., Kužet, N. (2015). The role and contribution of coaching style of the 21st century leader, *2nd HR Conference*, 394-400
32. Mamula Nikolić, T., Bovan, A., Perić, N. (2020). The Role of Feedback as a Management Tool in Performance Management Program. *Article in Quality - Access to Success*. Vol. 21, No. 177
33. McPherson, B. (2009). Equipping managers to lead a diverse workforce. *Ethnicity and Inequalities in Health and Social Care*, 2(2), 37–40
34. Miner, J. B. (2003). The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review, *Academy of Management Learning & Education* 2 (2003), 250–268
35. Ones, D., Dilchert, S. (2013). Counterproductive work behaviors: Concepts, measurement, and nomological network. In K. Geisinger, B. Bracken, J. Carlson, J. Hansen, N. Kuncel, S. Reise, & M. Rodriguez (Eds.), *APA handbook of testing and assessment in psychology* (pp. 643–659). American Psychological Association
36. Penney, L. M., Hunter, E. M., Perry, S. J. (2011). Personality and counterproductive work behavior. Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 58–77
37. Rupčić, N. (2018). Suvremeni menadžment. Teorija i praksa. *Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci*
38. Ryan, M. R., Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic motivation: Classic definition and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25 (19), 54-67
39. Sandhya, K., Pradeep Kumar, D. (2011). Employee retention by motivation, *Indian Journal of Science and Technology*, 4(12), 1778-1782

40. Shaban, A. (2016). Managing and Leading a Diverse Workforce: One of the Main Challenges in Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230, 76 – 84
41. Sokić, K., Gutić Martinčić, S., Bakić, M. (2019). Uloga ličnosti u organizacijskom ponašanju. Pregledni znanstveni rad. *Fip*, Vol. 7 (2), 23-50
42. Somech A., Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), pp.281-298
43. Spector, P. E., Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 269–292
44. Spector, P., Fox, S., Penney, L., Bruursema, K., Goh A., Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446–460
45. Sypniewska, B. (2020). Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior. *University of Economics and Human Sciences in Warsaw*. Vol. 16(4), 321-328
46. Šeben Zatkova, T. Polaček, M. (2015). Social Skills as an Important Pillar of Managerial Success, *Procedia Economics and Finance*, Volume 34, 587-593
47. Tisserant, P., Wagner, A. L., Barth, I. (2013). The propensity to discriminate: A diagnostic indicator for diversity management. Equality, Diversity and Inclusion: *An International Journal*, 32(1), 36–48
48. Voegtlin, C., Patzer, M., Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: a new approach to leadership and its multi-level outcomes. *J. Bus. Ethics* 105, 1–16
49. Voegtlin, C. (2016). What does it mean to be responsible? Addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research. *Leadership* 12, 581–608
50. Wagner, J. A.; Hollenbeck, J. R. (2010). Organizational behavior. New York, NY 10016: *Routledge Taylor & Francis*.
51. Wang, L., Law, K. S., Zhang, M. J., Li Y. N., Liang, Y. (2019). It's mine! Psychological ownership of one's job explains positive and negative workplace outcomes of job engagement. *J. Appl. Psychol.* 104, 229–246

52. Wang, Y., Shen, T., Chen, Y., Carmeli, A. (2021). CEO environmentally responsible leadership and firm environmental innovation: a sociopsychological perspective. *J. Bus. Res.* 126, 327–340
53. Yazan, M., Jaradat, M. V. (2012). Organizational Communication Practices of Toc Glycol Company Ltd., Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 40, 122 – 127

## 9.2. Internetski izvori



1. *Difference between Formal and Informal Communication* (n.d.). Preuzeto s: <https://www.javatpoint.com/formal-vs-informal-communication> (2. rujna 2023.)
2. Doyle, A. (2020). *Conflict Management: Definition, Skills, and Examples*. Preuzeto s: <https://www.thebalancemoney.com/conflict-management-skills-2059687> (4. rujna 2023.)
3. Emeritus (2023). *Why Emotional Intelligence is Important in Leadership*. Preuzeto s: <https://emeritus.org/in/learn/why-emotional-intelligence-is-important-in-leadership/#:~:text=Emotional%20intelligence%20develops%20a%20positive,put%20their%20best%20foot%20forward>. (4. rujna 2023.)
4. Garvey, J. (2019). *What is Formal and Informal Communication?*. Preuzeto s: <https://www.peoplegoal.com/blog/what-is-formal-and-informal-communication> (6. rujna 2023.)
5. Grapevine Communication: *Definition, Types, Grapevine in Business Communication* (n.d.). Preuzeto s: <https://www.iedunote.com/grapevine> (1. rujna 2023.)
6. Green, H. (2023). *Active listening skills in leadership*. Preuzeto s: <https://www.vistage.com/research-center/business-leadership/20180912-active-listening-leadership-skill/> (10. rujna 2023.)
7. Gutterman, A. S. (2022). *Management Skills*. ResearchGate. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/369367035\\_Management\\_Skills](https://www.researchgate.net/publication/369367035_Management_Skills) (6. rujna 2023.)
8. Hayes, J. (2022). *Communication; Interpersonal Skills for Managers*. Preuzeto s: <https://www.ibecacademy.ie/news/emerging-trends/communication-interpersonal-skills-for-managers> (6. rujna 2023.)

9. Kapur, R. (2020). *The Types of Communication*. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/344235361\\_The\\_Types\\_of\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/344235361_The_Types_of_Communication) (1. rujna 2023.)
10. O'Brien, S. (2022). *9 Critical Networking Skills You Need to Learn In 2022*. Preuzeto s: <https://www.jobillico.com/blog/en/9-critical-networking-skills-you-need-to-learn-in-2022/> (5. rujna 2023.)
11. Segal, J., Smith, M. Lawrence, R., Boose, G. (2019). *Nonverbal Communication and Body Language*. Preuzeto s: <https://www.helpguide.org/articles/relationships-communication/nonverbal-communication.htm> (2. rujna 2023.)
12. Shethna, J. i Thakur, M. (2023). *Organizational Behavior Model*. Preuzeto s: <https://www.educba.com/organizational-behavior-model/> (25. kolovoza 2023.)
13. Shetna, J. i Thakur, M. (2020). *Types of Communication* (2020). Preuzeto s: <https://www.educba.com/types-of-communication/> (1. rujna 2023.)

## **10. POPIS SLIKA I TABLICA**

Slika 1: Struktura poslovne komunikacije .....	5
Tablica 1: Razlika između formalne i neformalne komunikacije .....	12
Tablica 2: Tri potpolja organizacijskog ponašanja .....	14
Tablica 3: Četiri faze rješavanja problema .....	24

## ŽIVOTOPIS



**Marko Mihelin**

**Kućna:** Svetice 2, 10000, Zagreb, Hrvatska  
**E-adresa:** [miha0504@gmail.com](mailto:miha0504@gmail.com) **Telefonski broj:** (+385) 994884078  
**Spol:** Muško **Datum rođenja:** 05/04/1986 **Državljanstvo:** hrvatsko

---

**RADNO ISKUSTVO**  
[ 02/11/2016 - Trenutačno ]

**Referent**  
**HEP ELEKTRA d.o.o.**  
**Mjesto:** Zagreb  
**Zemlja:** Hrvatska  
Praćenje i obrada zahtjeva zaprimljenih od kupaca elektroničkom poštom. Raspoređivanje poslova i obaveza agentima/referentima na modulu e-mail. Praćenje i kontrola poslanih odgovora na zahtjeve kupaca te unapređenje točnosti i kvalitete odgovora na zahtjeve kupaca. Komunikacija sa sestrinskim društvom unutar HEP Grupe odgovornim za matične i mjerne podatke kupaca. Davanje prijedloga vezanih za doradu aplikacije za kupce kategorije kućanstvo "Moj račun".

[ 01/10/2008 - 01/11/2016 ]

**Administrator**  
**HEP-Operator distribucijskog sustava d.o.o.**  
**Mjesto:** Zagreb  
**Zemlja:** Hrvatska  
Praćenje i obrada zahtjeva zaprimljenih od kupaca elektroničkom poštom. Izrada tipiziranih odgovora na zahtjeve kupaca. Izrada obračuna za preuzetu električnu energiju od povlaštenih proizvođača. Slanje obračunskih mjernih podataka opskrbljivačima električne energije izvan HEP grupe. Izrada radnih lista, poslovi unidžbenog zapisnika i ostali administrativni poslovi.

[ 01/10/2005 - 30/09/2008 ]

**Razni privremeni poslovi**  
Rad u skladištu, tvornici guma, na postavljanju privremenih objekata, itd.

---

**OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE**  
[ 2020 - Trenutačno ]

**Stručni prvostupnik ekonomije**  
**Veleučilište s pravom Javnosti Baltazar Zaprešić**  
**Adresa:** Vladimira Novaka 23, 10290, Zaprešić, Hrvatska

[ 2001 - 2005 ]

**Maturant gimnazije**  
**IX. Gimnazija**  
**Adresa:** Dobojska ulica 12, 10000, Zagreb, Hrvatska

---

**JEZIČNE VJEŠTINE**  
Materinski jezik/jezici: hrvatski

---

**Drugi jezici:**  
**engleski**  
SLUŠANJE B2 ČITANJE B2 PISANJE B1  
GOVORNA PRODUKCIJA B1 GOVORNA INTERAKCIJA B1

**DIGITALNE VJEŠTINE**  
Internet | MS Office (Word Excel PowerPoint) | Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) | Rad na računalu

**HOBIJI I INTERESI**  
sport, planinarenje  
U slobodno vrijeme sudjelujem u timskim sportovima nogometu, košarci i rukometu, a od individualnih praktiram stolni tenis i tenis. Slobodne dane ili vikende često iskoristim za planinarenje na obližnjem zagrebačkom ili samoborskom gorju.

**KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE**  
sklonost timskom radu, izražene međuljudske vještine

**VOZAČKA DOZVOLA**  
Automobili: B