

# Interpersonalne vještine

---

Šimac, Stella

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:092998>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-22**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**STELLA ŠIMAC**

**INTERPERSONALNE VJEŠTINE**

Završni rad

Pula, rujan 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**STELLA ŠIMAC**

## **INTERPERSONALNE VJEŠTINE**

Završni rad

**JMBAG: 0303060562, redovita studentica**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Menadžerske vještine**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentorica: izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić**

Pula, rujan 2020.

# Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Problem istraživanja .....	1
1.2. Cilj istraživanja .....	1
1.3. Metode rada .....	2
1.4. Struktura rada .....	2
2. INTERPERSONALNE VJEŠTINE .....	3
2.1. Pojmovno određenje interpersonalnih vještina .....	3
2.3. Struktura interpersonalnih vještina .....	7
2.3.1. Vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje .....	8
2.3.2. Vještina utjecanja na druge .....	12
2.3.3. Vještina savjetovanja i obučavanja .....	14
2.3.4. Vještina umreživanja .....	16
2.4. Interpersonalne vještine menadžera .....	19
2.4.1. Verbalna i neverbalna komunikacija .....	20
2.4.2. Vještina slušanja .....	23
2.4.3. Vještina pregovaranja .....	24
2.4.4. Vještina prezentiranja .....	26
3. POBOLJŠANJE INTERPERSONALNIH VJEŠTINA KAO ZAHTJEV DANAŠNJIH RADNIH UVJETA .....	28
3.1. Vještina komuniciranja .....	28
3.2. Interpersonalne vještine – što se mijenja? .....	29
3.3. Kako unaprijediti interpersonalne vještine ? .....	33
4. INTERPERSONALNE VJEŠTINE U PRAKSI – ALARM CENTAR D.O.O. ....	37
4.1. Alarm centar d.o.o. ....	37
4.2. Važnost interpersonalnih vještina za poduzeće .....	38
4.3. Istraživanje interpersonalnih vještina u Alarm centru d.o.o. ....	39
5. ZAKLJUČAK .....	46
Sažetak .....	47
Summary .....	47
Popis literature .....	48
PRILOG .....	51
POPIS SLIKA .....	52
POPIS TABLICA .....	53
POPIS GRAFOVA .....	53

# **1.UVOD**

## **1.1. Problem istraživanja**

Tema ovog završnog rada je Interpersonalne vještine te se iz naslova rada može zaključiti da će se isti baviti značenjem interpersonalnih vještina i njihovom primjenom u organizacijama. Problem istraživanja je usmjeren na teorijsko ponašanje i primjenu interpersonalnih vještina u današnjim organizacijama. Kako bi se osiguralo efektivno i efikasno komuniciranje u poduzeću, menadžeri moraju ovladati odgovarajućim komunikacijskim vještinama. Drugim riječima, moraju biti sposobni na jasan i koncizan način oblikovati i prenijeti informacije (zamisli, ideje, planove i sl.) u odgovarajućem obliku drugima (podređenima, nadređenima, kupcima, dobavljačima i drugima). Osim komunikacije druge interpersonalne vještine koje se spominju su aktivno slušanje, spremnost za rješavanje problema, empatija, vještine vodstva i pregovaranja. Sve navedene vještine kao „meke“ vještine doprinose kvaliteti radnog okruženja i radnih odnosa, te se samim time podiže i kvaliteta radnog procesa koji uključuje zadovoljne i efikasne zaposlenike. Interpersonalne vještine smatraju se glavnim pokazateljem uspjeha na radnom mjestu jer omogućuju učinkovitu komunikaciju sa suradnicima, pomažu timskim suradnicima u rješavanju problema i poboljšavaju raspoloženje u uredu. Neuspjeh u poslu, odnosno nemogućnost napredovanja na više položaje, najčešće se povezuje sa nedostatkom interpersonalnih vještina menadžera. Prema nekim istraživanjima čak 90% pogrešaka koje učini menadžer povezuje se s interpersonalnim kompetencijama, kao što su vođenje timova, poticanje povjerenja, zadržavanje osoblja i razumijevanje pozitivne radne okoline.<sup>1</sup>

## **1.2 Cilj istraživanja**

Cilj istraživanja ovog rada je upoznati samu definiciju interpersonalnih vještina i izdvojiti koje od njih su poželjne da zaposlenici i menadžeri danas posjeduju, te ispitati u kojoj mjeri one mogu utjecati na poboljšanje radne efikasnosti unutar poduzeća. Istraživanje će se problematizirati kroz strukturu i ključne interpersonalne vještine koje menadžer treba posjedovati te na stajalište zaposlenika u kontekstu razvitka interpersonalnih

---

<sup>1</sup> Wheeler, P.A. (2005.), The Importance of Interpersonal Skills, Healthcare Executive, 20(1), str. 44.-45.

vještina. Zaposlenici koji imaju niže funkcije unutar poduzeća će kroz upitnik ocijeniti razvoj i kvalitetu interpersonalnih vještina njihovih nadređenih.

### **1.3. Metode rada**

U završnom radu će biti primijenjene sljedeće znanstveno – istraživačke metode: metoda deskripcije, povijesna metoda, metoda kompilacije, kvantitativna metoda, metode generalizacije i apstrakcije, metoda analize i sinteze, metoda prikupljanja podataka anketom, statistička metoda te induktivna i deduktivna metoda.

Za potrebe rada korištena je preporučena literatura iz knjižnične građe, edukativne internetske stranice, znanstveni radovi i članci.

### **1.4. Struktura rada**

Uz uvod i zaključak, rad je podijeljen na tri poglavlja u kojima je sadržan teorijski i istraživački dio. U drugom poglavlju završnog rada „Interpersonalne vještine“ prikazano je pojmovno određenje, važnost te struktura interpersonalnih vještina i koje od njih su važne za menadžere. Treće poglavlje rada „Poboljšanje interpersonalnih vještina kao zahtjev današnjih radnih uvjeta“ osvrće se na suvremene interpersonalne vještine koje su važne danas u organizacijama te kako se one mogu unaprijediti i koje vještine se očekuju od zaposlenika u 21.st. Četvrto poglavlje rada „Interpersonalne vještine u praksi – Alarm centar d.o.o. temelji se na istraživanju interpersonalnih vještina u kontekstu radne efikasnosti u odabranom poduzeću.

## 2. INTERPERSONALNE VJEŠTINE

### 2.1. Pojmovno određenje interpersonalnih vještina

Pojam interpersonalnih vještina podrazumijeva skup vještina i kompetencija koje svakom pojedincu omogućavaju uspješan i harmoničan rad s drugima, uspješno upravljanje sukobima, rad u timovima, procjenu i prihvaćanje odgovornosti, uspješno međudjelovanje s drugima bez obzira na razlike u mišljenju. Interpersonalne vještine su osobine i ponašanja koje osoba koristi za pravilnu interakciju s drugima te pokrivaju sve mikro-vještine koje se koriste za uspješan rad s drugima.<sup>2</sup>

Nazivaju se još socijalne vještine koje ljudi koriste za interakciju s drugima. Uključuju sposobnost komunikacije, izgradnje i njegovanja odnosa s drugima.<sup>3</sup> Prema Golemanu i njegovim suradnicima, vješto upravljanje odnosima ili interpersonalne vještine svode se na postupanje s emocijama drugih ljudi, što zahtjeva da menadžeri i vođe budu svjesni svojih emocija i empatični prema ljudima koje vode.<sup>4</sup> Odnosno, to znači da interpersonalne vještine omogućuju vođama i menadžerima da svoju emocionalnu inteligenciju učine djelatnom.<sup>5</sup> Interpersonalne vještine temelje se na emocionalnoj inteligenciji. Emocionalna inteligencija je u zadnje vrijeme dobila veliku pažnju te će postati još i važnija. Ona je sinonim za samosvjesnost, znanje o vlastitim snagama i slabostima, traženje pomoći što rezultira prepoznavanjem područja za poboljšanje. Menadžeri s visokom emocionalnom inteligencijom imaju veću empatiju, dobivaju veću perspektivu i mogućnost procjene što ne rade dobro unutar svojih timova jer mogu vidjeti situaciju s više različitih gledišta.<sup>6</sup>

Prema nekim autorima smatra se da interpersonalne vještine uključuju: ***sposobnost menadžera da intervenira kad je potrebno, da razvija i jača koheziju, osigurava doprinos i sudjelovanje te da uspješno međudjeluje s drugima bez obzira na razlike u statusu, mišljenju i temperamentu.***<sup>7</sup>

---

<sup>2</sup> We mean career, dostupno: <https://wemeancareer.com/interpersonal-skills>, pristup [20.08.2020.]

<sup>3</sup> The Ladders, dostupno: <https://www.theladders.com/career-advice/the-interpersonal-skills-you-need-at-work-at-work-how-to-grow-them-today>, pristup [20.08.2020.]

<sup>4</sup> Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002.), Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Boton, Ma, Havard Business School Press 51.-52.

<sup>5</sup> Loc.cit.

<sup>6</sup> Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C. (2001.), Emotional Intelligence and Effective Leadership, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22 Issue: 1, str.5.-10

<sup>7</sup> Fandt, P.M. (1994.), Management Skills: Practice and Experience, St. Paul, MN, West Publishing, str.3.

Najjednostavniji način na koji se mogu odrediti interpersonalne vještine je da se one koriste kao vještine uspostavljanja dobrih odnosa i suradnje s drugima.

Prema Corporate Finance Institute, interpersonalne vještine obuhvaćaju:<sup>8</sup>

- Emocionalna inteligencija ( Emotional Quotient)
- Sposobnost promjene pravila ( Changing rules)
- Životno učenje (Learned in life)
- Teže testiranje (Harder to Test)
- Može biti naučeno (Can be Learned)
- Jednako važno, manje fokusa (Equally Important, Less Focus)

Interpersonalne vještine se smatraju vještinama 21. stoljeća. Počele su se smatrati glavnim pokazateljem uspjeha na radnom mjestu jer omogućuju djelotvorniju komunikaciju sa suradnicima te pomažu u timskom radu kako jednostavnije riješiti nastale probleme, pa samim time poboljšavaju raspoloženje u uredu. S druge strane, nedostatak interpersonalnih vještina mogao bi dovesti do sukoba na radnom mjestu s kolegama i upravom.<sup>9</sup>

Apsurdno je što su interpersonalne vještine postale mnogo važnije u digitalnom dobu, pa tako i složenije, nego što su bile u prošlosti. U doba informatičke tehnologije, koja enormno povećava mogućnosti oblika komuniciranja i interakcije (e-mail, glasovna pošta, audiokonferencije i videokonferencije, on-line ili virtualno učenje i dr.), zahtjeva se veća senzibilnost za nijanse interpersonalne komunikacije. Zbog nemogućnosti upotrebe „pomoćnih sredstava“ kao što su geste, izraz lica ili govor tijela, kojima se mogu izražavati i potkrjepljivati ideje, današnje doba nameće potrebu izvrsnih interpersonalnih vještina ne samo u osobnim nego i u virtualnim komunikacijama.<sup>10</sup>

Interpersonalne vještine postaju presudne za uspješnost menadžera zbog jednostavne činjenice što menadžment podrazumijeva rad s ljudima. Socijalne ili interpersonalne vještine uključuju prijateljstvo radi pokretanja ljudi u željenom smjeru.

---

<sup>8</sup> CFI, dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/interpersonal-skills/>, pristup: [18.09.2020.]

<sup>9</sup> Jobs.ie., dostupno: <https://www.jobs.ie/job-talk/interpersonal-skills/>, pristup [20.08.2020.]

<sup>10</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., (2008.), Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str. 51.



Neuspjeh u poslu, odnosno, nemogućnost napredovanja na više položaje najčešće je povezan s nedostatkom interpersonalnih vještina menadžera. Istraživanja pokazuju da se 90% pogrešaka menadžera pripisuje interpersonalnim kompetencijama – čimbenicima kao što su vođenje timova, razumijevanje pozitivne radne okoline, zadržavanje osoblja i poticanje povjerenja.<sup>11</sup> Podcjenjivanje važnosti interpersonalnih vještina smatra se jednom od najvažnijih pogrešaka menadžera, koja umanjuje njihovu uspješnost, a razvijene interpersonalne vještine esencijalnim za uspješnost.<sup>12</sup> Sposobnost procjene osjećaja, snage i nedostataka drugih te primjerenoga reagiranja, ključna je za uspjeh menadžera. To je razlog što se razvoj interpersonalnih vještina ugrađuje u sve koncepte menadžerskog obrazovanja i razvoja.<sup>13</sup>

Tablica 1 Taksonomija interpersonalnih vještina

<b>Interpersonalne vještine</b>	<b>Opis</b>	<b>Povezane vještine</b>
<b>Komunikacijske vještine</b>		
Aktivno slušanje	Obratiti pažnju na ono što se govori, tražiti od druge strane da kaže točno što su on ili ona mislili, zahtijevati ponavljanje dvosmislenih ideja ili izjava	Slušanje s empatijom, slušanje s razumijevanjem
Usmena komunikacija	Konstruktivno slanje verbalnih poruka	Izgovarati, jasno se izražavati, komuniciranje emocija, međuljudska komunikacija
<i>Pisana komunikacija</i>	Pisanje jasno i primjetno	Jasnoća, priopćavanje namjeravanog značenja
<i>Asertivna komunikacija</i>	Izravno izražavanje svojih osjećaja, sklonosti, potreba i mišljenja na način koji ne prijeti niti kažnjava drugu osobu	Predlaganje ideja, socijalna asertivnost, obrana prava, direktiva, potvrđivanje svojih potreba
<i>Neverbalna komunikacija</i>	Pojačavanje ili zamjena govorne komunikacije korištenjem govora tijela, gesta, glasa ili artefakta	Izražavanje osjećaja, percepcija/prepoznavanje osjećaja, ekspresija lica
<b>Vještine izgradnje odnosa</b>		
<i>Suradnja i koordinacija</i>	Razumijevanje i rad s drugima u skupinama ili timovima, uključuje pružanje pomoći onima kojima je	Prilagodljivost, zajednička situacijska svijest, praćenje izvedbe i povratne informacije, međuljudski odnosi,

<sup>11</sup> Wheeler, P.A. (2005.), The Importance of Interpersonal Skills, *Healthcare Executive*, 20(1), str. 44.-45.

<sup>12</sup> Buhler, P.M. (2004.), *Managing in the New Millennium: The Top Ten Managerial Mistakes*, *Supervision* 65(8), str. 15.-16.

<sup>13</sup> Fandt, P.M. (1994.), *Management Skills: Practice and Experience*, St. Paul, MN, West Publishing, 3.

<b>Interpersonalne vještine</b>	<b>Opis</b>	<b>Povezane vještine</b>
	potrebna, tempo aktivnosti koji odgovara potrebama tima	komunikacija, odlučivanje kohezija, grupno rješavanje problema, biti timski igrač
<i>Povjerenje</i>	Vjera ili uvjerenje pojedinca u integritet ili pouzdanost druge osobe ili stvari, spremnost stranke da bude ranjiva na postupke druge osobe na temelju očekivanja da će se izvršiti određene radnje važne za povjeritelja	Samosvijest, samo otkrivanje, brzo povjerenje
<i>Interkulturalna osjetljivost</i>	Uvažavajući individualne razlike među ljudima	Prihvaćanje, otvorenost za nove ideje, osjetljivost na druge, međukulturni odnosi
<i>Uslužna orijentacija</i>	Skup osnovnih individualnih predispozicija i sklonost pružanju usluga, uljudnosti i pomoći u ophođenju s kupcima, klijentima i suradnicima	Premašivanje očekivanja kupaca, vještine zadovoljstva kupaca, sposobnost održavanja pozitivnog odnosa s klijentom, prodaja, izgradnja odnosa, predstavljanje organizacije kupcima i javnosti
<i>Samo predstavljanje</i>	Proces kojim pojedinci pokušavaju utjecati na reakcije i slike koje ljudi imaju o njima i njihovim idejama, upravljanje tim dojmovima obuhvaća širok spektar ponašanja osmišljenih da stvore pozitivan utjecaj na radne suradnike	Samo izražavanje, čuvanje lica i upravljanje dojmovima, upravljanje percepcijama, samo promocija
<i>Socijalni utjecaj</i>	Usmjeravanje ljudi prema usvajanju specifičnih ponašanja, uvjerenja ili stavova, utječu na raspodjelu prednosti i nedostataka unutar organizacije svojim djelovanjem	Poslovni bonton, rasuđivanje, prijateljstvo, izgradnja koalicije, cjenkanje, apeli višim organima, izricanje sankcija, umreživanje, uvjeravanje, pozitivne političke vještine
<i>Rješavanje sukoba i pregovaranje</i>	Zagovarati svoju poziciju otvorenog uma, ne uzimajući osobno nesuglasice drugih članova, stavljajući se na mjesto drugog, slijedeći racionalno argumente i izbjegavajući preuranjene ocjene, pokušavajući sintetizirati najbolje ideje sa svih stajališta i perspektiva	Stil rješavanja sukoba, upravljanje konfliktima, sprječavanje sukoba, kompromitirajući rješavanje problema, integrativno pregovaranje, načelno pregovaranje, kulturno pregovaranje, posredovanje

Izvor: National Center for Biotechnology Information, dostupno na:  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK84226/table/ch3.t1/?report=objectonly>,  
pristup: [18.09.2020.]

### 2.3. Struktura interpersonalnih vještina

Interpersonalne vještine mogu se definirati u širem pojmu kao sposobnosti i vještine menadžera, odnosno vođa, ali i ljudi općenito, te se s obzirom na strukturu mogu podijeliti u četiri kategorije:<sup>14</sup>

- 1) Vještine razvijanja dobrih odnosa,
- 2) Vještine utjecanja na druge,
- 3) Vještine savjetovanja i obučavanja i
- 4) Vještine umrežavanja

*Slika 1 Struktura interpersonalnih vještina*



Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Zagreb, 2008., str. 52.

<sup>14</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Zagreb, 2008., str. 52.

### 2.3.1. Vještina razvijanja dobrih odnosa i suradnje

Vjeruje se da dobri interpersonalni odnosi za organizacije imaju praktičnu i instrumentalnu vrijednost. Dobri odnosi između menadžera i zaposlenika organizacije donose brojne prednosti. Organizacije koje razvijaju kvalitetne interpersonalne odnose imaju veću proizvodnost, bolje rješavaju probleme, pružaju veću kvalitetu proizvoda ili usluga, imaju manje sukoba i subverzivnih aktivnosti.

Dobri interpersonalni odnosi između menadžera i podređenih bili su, kako pokazuju istraživanja tijekom pet godina, tri puta jači čimbenik u predviđanju profitabilnosti u 40 velikih korporacija nego udjel na tržištu, količina kapitala, veličina organizacije i stopa rasta prodaje uzeti zajedno.<sup>15</sup>

Dakle, razvijanje dobrih odnosa sa suradnicima i općenito zaposlenicima važna je zadaća i odgovornost menadžera, pa se navode one aktivnosti i ponašanja koje menadžeri mogu poduzeti da bi pridonijeli razvoju dobrih odnosa.

Kako bi menadžeri pridonijeli razvoju dobrih odnosa sa suradnicima i zaposlenicima mogu poduzeti sljedeće aktivnosti:<sup>16</sup>

- Razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja
  - Inspiriranje suradnika
  - Sposobnost izražavanja empatije
  - Poticanje na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja
  - Davanje povratne informacije
- 
- **Razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja**

Riječ je o vještini koja označava sposobnost razvijanja međusobnog povjerenja, otvorenosti za mišljenja i ideje drugih, stvaranja ugodnog i otvorenog ozračja koje potiče na iznošenje mišljenja.<sup>17</sup> Može se zaključiti da je povjerenje kritični element u

---

<sup>15</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., op.cit., str. 53.

<sup>16</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., op.cit., str. 51.

<sup>17</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., op.cit., str.53.

dobrim i konstruktivnim interpersonalnim odnosima te da pridonosi pozitivnoj radnoj okolini, koju karakterizira poštenje i odnosi podrške.<sup>18</sup>

„Emocionalni bankovni račun“ je metafora koju je uveo Stephan Covey kako bi istaknuo važnost razvijanja odnosa povjerenja te se na taj račun stavljaju depoziti kojima se grade odnosi povjerenja s drugim osobama, a izvlačenjem depozita se takvi odnosi kvare. Depoziti su razumijevanje, održavanje obećanja, poštenje i otvorenost, ljubaznost, mišljenje pobjednik – pobjednik, pojašnjavanje očekivanja, lojalnost, isprike, primanje povratne informacije, davanje osobnih poruka i opraštanje.<sup>19</sup>

„Depoziti“ koji su navedeni na neki način predstavljaju građenje povjerenja, zbog toga što uključuju najvažnija načela za međuljudske odnose i povezanost. S obzirom da se „depoziti“ temelje na načelima, tako stvaraju moralni autoritet i povjerenje. Mnoga istraživanja su pokazala da postoji pozitivna povezanost između povjerenja u odnosima, također, individualne i organizacijske uspješnosti. Metaanaliza nalaza više od 100 istraživanja pokazuje visoku povezanost povjerenja u menadžere sa zadovoljstvom poslom, odanošću ili lojalnošću organizaciji, s fluktuacijom zaposlenika, sa zadovoljstvom vođom i drugo.<sup>20</sup>

Prema tome je dokazano da bi menadžeri trebali biti vrijedni povjerenja te imati povjerenje u svoje suradnike. Interpersonalno povjerenje predstavlja vjeru zaposlenika u riječi, akcije i odluke menadžera te u njihove spremnosti da djeluju na temelju toga.<sup>21</sup>

### **Menadžeri mogu graditi povjerenje na sljedeće načine: <sup>22</sup>**

1. Dosljednost u ponašanju i namjerama – trebaju primjenjivati ono što pripovijedaju i zagovaraju jer time daju primjer, druge upoznati sa svojim namjerama i tražiti povratnu informaciju o tome kako ih ostvaruju.
2. Rješavanje problema, a ne traženje krivca – kad se organizacija ili organizacijska jedinica suoči s problemom, trebala bi ga nastojati riješiti što brže i jednostavnije, odnosno, pronaći rješenje problema, a ne se fokusirati na

---

<sup>18</sup> Fandt, P.M. (1994.), op.cit., str. 101.

<sup>19</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., op.cit., str.53.

<sup>20</sup> Dirks, K.T., Ferrin, D.L. (2002.), Trust in Leadership: Meta Analytic Findings and Implications for Research and Practice, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), str. 611. – 628.

<sup>21</sup> Mc Alister, D. (1995.), Affect and Cognition – Based Trust Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations *Academy of Management Journal* 38(1), str. 25.

<sup>22</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str. 55.

traženje krivca za nastanak problema i okrivljavati druge zbog nastanka problema.

3. Poštovanje povjerenja – kada nam suradnik u povjerenju kaže povjerljivu informaciju, ta informacija se ne bi trebala prenositi dalje, jer takav čin rezultira trajnim gubitkom povjerenja osobe čije je povjerenje iznevjereno.
4. Visok integritet – građenje reputacije čovjeka od riječi i akcije koja je u skladu s mišljenjem i iskazima.
5. Istinoljubivost – mnogo je lakše biti dosljedan kad se ne mora uljepšavati „priča“ kako bi se popravila neka laž.
6. Transparentnost – odnosi se na otvorenosti prema drugima u svezi s vlastitim osjećajima, uvjerenjima, vrijednostima i akcijama koja osigurava integritet.
7. Pružanje svih informacija i dijeljenje znanja i ideja – temeljna pretpostavka stvaranja odnosa povjerenja.
8. Ponašanje kakvo se zahtjeva od drugih – ako menadžer od drugih kolega očekuje da budu poštteni, takav mora biti i on sam.
9. Nagrađivanje povjerenja – tijekom teških vremena menadžeri i vođe trebaju se truditi da ih suradnici smatraju vrijednima povjerenja. Povjerenje treba shvaćati kao način dobivanja prednosti.
10. Pružanje podrške – menadžer bi trebao u turbulentnim i neizvjesnim situacijama pružiti podršku, zaštitu i sigurnost suradnicima, ali i preuzeti odgovornost za nastale probleme.

- **Inspiriranje suradnika**

Predstavlja sposobnost vođe da inspirira ostale sudionike te da takva radnja rezultira uzbuđenjem i zajedničkom težnjom da se uspješno ostvare ciljevi i misije grupe ili organizacije.

Inspiriranje drugih bitan je dio novoga transformacijskog vodstva. Menadžer suradnike može poticati i sljedećim aktivnostima:<sup>23</sup>

- 1) Potpomaganjem razvoja talenata drugih
- 2) Priznavanjem doprinosa drugih
- 3) Osposobljavanjem drugih da se osjećaju kao vođe

---

<sup>23</sup> Conger, J.A. (1992.), Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 131 str.

- 4) Poticanjem drugih na iznošenje mišljenja
- 5) Stvaranjem ozračja entuzijazma za projekte i zadatke

S obzirom na to da se inspiracija prenosi osobnim kontaktom, to zahtjeva dostupnost menadžera i njegovu povezanost s drugima te njegovu spremnost na razmjenu ideja i mišljenja pa tako i na slušanje i poticanje drugih.<sup>24</sup>

- **Sposobnost izražavanja empatije**

Interpersonalne vještine uključuju sposobnost empatije, odnosno razumijevanja i uvažavanja osjećaja i potreba drugih te pažljiv odnos prema njima. Zapravo je riječ o sposobnosti da se razumiju drugi i da se stvari promatraju iz njihove perspektive.<sup>25</sup>

Smatra se da je empatija izrazito bitna sastavnica emocionalne inteligencije i vezivno tkivo dobrih interpersonalnih odnosa. Vođe s razvijenom empatijom sposobne su shvatiti različita stajališta i emocije drugih i kad oni ne izriču te mogu uspješno surađivati i međudjelovati s različitim ljudima.<sup>26</sup> Empatičan menadžer u odnosu s drugima, jasno pokazuje da se brine o potrebama, osjećajima i željama druge osobe te ih tako uzima u obzir u rješavanju nastalih poslovnih problema i u odlučivanju o stvarima bitnim za tu osobu. Takvo odnošenje prema drugima povećava odanost i kvalitetu interpersonalnih odnosa.

- **Poticanje na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja**

Rezultira stvaranjem sigurne okoline i kulture dijaloga, pa tako i slobodne komunikacije te kroz takav pristup menadžeri mogu dobiti informacije i resurse koji su za organizaciju inače izgubljeni.<sup>27</sup> Traženje od suradnika da iznose svoja mišljenja, viđenja, prijedloge, odnosno ideje dovode do većeg protoka informacija i ideja te maksimalnog iskorištavanja potencijala zaposlenih.

- **Davanje povratne informacije**

Smatra se da je najvažnija interpersonalna vještina koja je potrebna menadžerima, zbog toga što postaje presudna za uspješnost menadžera u mnogim područjima

---

<sup>24</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., op.cit., str. 56.

<sup>25</sup> loc.cit.

<sup>26</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., op.cit., str. 56.

<sup>27</sup> loc.cit.

njihova rada, od razvijanja dobrih interpersonalnih odnosa, preko uspješnog komuniciranja do praćenja i unaprjeđivanja radne uspješnosti.<sup>28</sup> Davanje povratne informacije omogućuje razvoj potencijala zaposlenika bila ona pozitivna ili negativna. Pozitivna povratna informacija može biti: nagrada, pohvala i priznanje dok negativna povratna informacija može biti: kritika, kazna, upozorenje i sl. Smatra se da je i negativna povratna informacija bolja od uskraćene informacije.<sup>29</sup> Neprimjereno dana povratna informacija dovesti će do frustracije te različitih oblika obrambenog ponašanja (agresiji, apatiji i dr.). Kako bi povratna informacija bila primjerena ona mora biti objektivna, točna, vjerodostojna, iskrena, dosljedna te mora poticati na veće rezultate i usmjeravati tj. mora sadržavati edukativnu i razvojnu dimenziju.<sup>30</sup>

### **2.3.2. Vještina utjecanja na druge**

Menadžer bi trebao biti vođa koji svojim ponašanjem i razmišljanjem pozitivno utječe na suradnike. Utjecanje na druge bit je vođenja, pa tako i samog vodstva te je ključna odrednica menadžmenta. Ponekad se izdvaja kao njegova posebna funkcija, iako je riječ o procesu kojim menadžment osigurava obavljanje aktivnosti uz pomoć suradnika usmjeravanjem njihova ponašanja.<sup>31</sup> Vodstvo predstavlja sposobnost utjecaja i motiviranja drugih kako bi se ciljevi koje smo postavili uspješno izvršili. Bitno je postojanje povjerenja između zaposlenika i menadžera kako bi utjecaj na druge bio izvediv, odnosno moguć. Osim povjerenja, temelj utjecaja na druge predstavlja moć. Uspješnost vođenja ovisi o izvorima moći i utjecaj kojima se koriste menadžeri i o vještini utjecanja na suradnike. Uspješni vođe znaju kada nalagati, a kada delegirati. Istodobno oni znaju kada trebaju savjetovati, i time osigurati vođenje, umjesto zapovijedati.<sup>32</sup> Utjecaj se temelji na moći menadžera i vođa te na njihovoj sposobnosti i vještini usmjeravanja suradnika, pri čemu je moć koju posjeduju vrlo jak argument.<sup>33</sup>

---

<sup>28</sup> Ibidem, str. 57.

<sup>29</sup> Rue, L.W., Byars, L.L. (1986): *Supervision: Key Link to Productivity*, Second Edition, Homewood, IL, Irwin, str.186.

<sup>30</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., op.cit., Zagreb, str. 63. .

<sup>31</sup> Ibidem, str. 56

<sup>32</sup> Zand, D.E. (1997.), *The Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power*, New York, Oxford University Press.

<sup>33</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., op.cit., str. 63.



Postoje različite vrste i izvori moći pa su rezultat toga i različiti učinci na motivaciju, stavove i ponašanje podređenih. Prema vrstama, moć dijelimo na pozicijsku moć i osobnu ili neformalnu moć.

Pozicijska moć dijeli se na sljedeće vrste:<sup>34</sup>

- Legitimna moć proizlazi iz formalne pozicije, autoriteta ili ovlasti menadžera. Menadžerska pozicija donosi pravo na postavljanje zahtjeva, pravo na odlučivanje u određenom području rada te obvezu suradnika da to slijede i izvršavaju.
- Nagradna moć je vezana za mogućnost i pravo menadžera da suradnicima daju nagrade i priznanja, odnosno da im osiguravaju nešto što žele
- Prisilna moć odnosi se na pravo menadžera da suradnicima uskrate ono što žele, da ih kazne ili predlože za kažnjavanje
- Informacijska moć temelji se na pristupu informacijama i kontroli informacija. Menadžer koji dobiva više informacija i ima veću kontrolu nad informacijama, ima veću kontrolu.

Pozicijsku moć osigurava organizacija, pa je još nazivamo formalnom moći. Pozicijska moć menadžera iste razine ovisi o nizu činitelja koji pridonose potencijalu moći, kao što su centralnost, fleksibilnost, vidljivost, važnost.<sup>35</sup>

**Osobna ili neformalna moć dijeli se na sljedeće vrste:**<sup>36</sup>

- Ekspertna ili stručna moć je vezana za kompetencije, vještine i talente pojedine osobe. To je neformalna moć koja potječe od izuzetne sposobnosti ili stručnosti u obavljanju zadaća.
- Referentna ili poželjna moć temelji se na osobnim karakteristikama vođa zbog kojih im se suradnici dive, poštuju ih ili se identificiraju s njima.
- Karizmatska moć temelji se na ličnosti, fizičkim ili drugim sposobnostima koje druge navode da vjeruju u vođu i slijede ga. Smatra se da je najjača vrsta moći.

Za osobnu moć smatra se da je povezana s karakteristikama osobe, tj. proizlazi iz unutarnjih izvora.

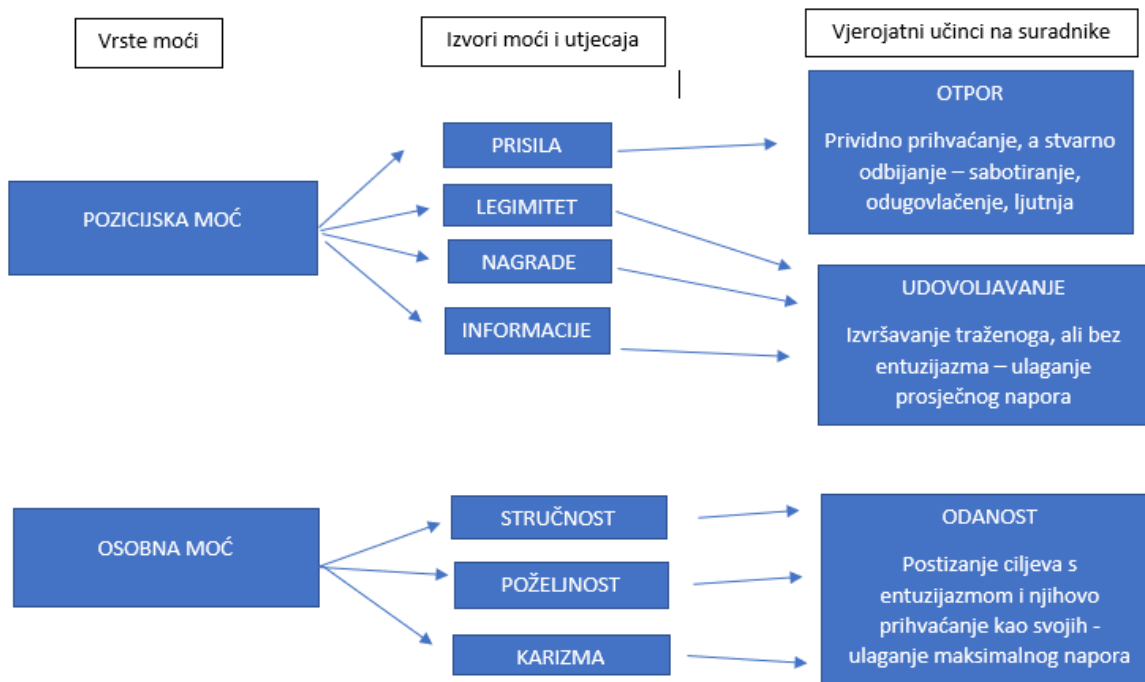
---

<sup>34</sup> Ibidem, str .65.

<sup>35</sup> Whetten, D.A., Cameron, K.S, op. cit., str. 261

<sup>36</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str .66.

Slika 2 Izvori i učinci moći



Izvor: prikaz autora

Prema slici vidljivo je da različiti izvori moći i utjecaja različito djeluju na sljedbenike, pa se tako može zaključiti da najbolje i najdugotrajnije učinke postižu menadžeri sa osobnim izvorima moći.

### 2.3.3. Vještina savjetovanja i obučavanja

U novije je vrijeme u menadžmentu postala iznimno popularna engleska riječ coaching, koja održava korijenite promjene u ulozi menadžera i zahtjevima menadžerskog položaja.<sup>37</sup> Smatra se da je riječ o prijelazu s tradicionalnog menadžmenta (usredotočuje se na kontrolu, zapovijedanje i pokoravanje) na moderni menadžment koji se bazira na savjetovanju i obučavanju i usredotočuje se na akcije koje ljude osposobljavaju da pružaju bolje, odnosno potpunije i veće radne doprinose. Uspješni

<sup>37</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., op.cit., Zagreb, str. 74.

menadžeri sve se više ponašaju kao treneri (coach), a ne šefovi.<sup>38</sup> Jednostavno savjetovanje i obučavanje, dakle coaching, postaje integralnim dijelom „prtljage“ uspješnih vođa.<sup>39</sup> Pojam trenera potječe iz športa, u kojemu ima sasvim određeno značenje. Menadžer i vođa u poslovnom svijetu imaju istu ulogu kao trener u športu: poticanje, oblikovanje, prenošenje znanja, slušanje i slično. Također, postoji odnos između coachinga i mentorstva, pa tako neki autori ta dva pojma izjednačuju i koriste kao sinonime, a drugi ističu da postoje sličnosti i razlike, ali da coaching uključuje i mentorstvo.<sup>40</sup> Od menadžera i vođa u ovoj ulozi očekuje se da posjeduju mnogo raznolikih znanja i vještina koje uključuju emocionalnu inteligenciju i psihološke kompetencije i vještine. Mnogo se ističe potreba za psihološkom umjerenošću i sklonošću. To je krovni termin koji označuje sposobnost osobe da razmišlja o sebi i o drugima te o međusobnim odnosima.<sup>41</sup> Riječ je o sposobnosti obučavatelja da misli o kognitivnim i emocionalnim stanjima koja su u osnovi ponašanja.<sup>42</sup> Savjetovanje i obučavanje složen je proces interpersonalnih odnosa u kojemu vođa i suradnik zajedno rješavaju niz zadataka vezanih za razvoj i radnu uspješnost suradnika te definiraju specifično ponašanje koje treba promijeniti.

Savjetovanje i obučavanje ima brojne prednosti i koristi:<sup>43</sup> potiče i omogućuje osobni razvoj, olakšava partnerstvo i suradnju menadžera i suradnika, što vodi podizanju njihove djelotvornosti i uspješnosti, podiže samopouzdanje i odgovornost zaposlenih za osobni razvoj, povećava autonomiju djelovanja suradnika, pomaže u postizanju više razine uspješnosti te ljudima omogućuje da dobiju jasnoću, poticaj i potporu u razvoju osobne karijere, povećava ulaganje u izgradnju dobrih odnosa i uspjeha drugih, pruža nove mogućnosti za akciju i povećanje radne uspješnosti.

Tri su ključne vještine potrebne menadžeru za uspješno savjetovanje i obučavanje:<sup>44</sup>

---

<sup>38</sup> Robbins, S., Coulter, M. (2005.), *Management*, 8<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, New York, Pearson Education, str. 438.

<sup>39</sup> Idens, K. (2005.), *The Leader as Coach*, *Industrial and Commercial Training* 37(4), str. 189.

<sup>40</sup> Bluckert, P. (2005.), *The Similarities and Differences between Coaching and Therapy*, *Industrial and Commercial Training*, 37(2), str. 91.-96.

<sup>41</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., op.cit., str. 75.

<sup>42</sup> Lee, G. (2003.), *Leadership Coaching: From Personal Insight to Organizational Performance*, London, Chartered Institute of Personnel and Development.

<sup>43</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., op.cit., str. 76.

<sup>44</sup> Ibidem, str. 78.

- analiziranje načina poboljšanja radne uspješnosti, sposobnost i vještina zaposlenih
- stvaranje ozračja potpore
- utjecanje na promjenu ponašanja zaposlenika

Često se ističe da je temeljna pretpostavka savjetovanja i obučavanja stvaranje sigurne okoline, koja omogućuje da se individualna uspješnost analizira zajedno s otvorenošću i povjerenjem, pri čemu vođa mora pokazivati da poštuje integritet i dobre namjere suradnika unatoč aktualnim (nižim) rezultatima i radnoj uspješnosti.<sup>45</sup>

#### **2.3.4. Vještina umreživanja**

Može se reći da je umreživanje životna vještina, pa je tako u menadžerovom interesu da razumije važnost razvoja vlastitih vještina umrežavanja. Umreživanje predstavlja proces njegovanja društvenih odnosa s namjerom ostvarivanja osobnih ciljeva. Zahvaljujući umreživanju, menadžeri ostvaruju mogućnost iznimno značajne konkurentske prednosti. Za razvijanje ove vještine potrebno je vrijeme, ali mnogi menadžeri smatraju da ga ne posjeduju dovoljno. Na umreživanje treba gledati dvosmjerno, što znači da menadžeri trebaju ponuditi pomoć, a ne samo očekivati pomoć. Jednostavno rečeno, umreživanje je njegovanje društvenih odnosa radi ostvarivanja osobnih ciljeva.<sup>46</sup>

Važnost umreživanja za menadžere proizlazi iz toga što u današnjoj ekonomiji talent, znanje i obrazovanje pojedincu nisu dovoljni za uspjeh te bez obzira na to koliko je lojalan, sposoban, samopouzdan, požrtvovan ili dobro obrazovan, također treba njegovati širok krug poznanstva, odnosno mrežu kontakata kako bi proširio svoj utjecaj i naposljetku bio što uspješniji. Pomoću mreže poznanstva menadžeri dolaze u posjed važnih informacija, odnosno predstavljaju redovit izvor formalnih i neformalnih informacija. Bez mreže poznanstva, menadžeri bi u svakoj novoj situaciji, trebali iznova uspostavljati veze, što uvelike produžuje proces odlučivanja. Poznate su brojne koristi od umrežavanja, koje se podijeljene u opće, poslovne i privatne koristi.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., op.cit., str. 79.

<sup>46</sup> ibidem, str. 81.

<sup>47</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.,op.cit., str.81.

Tablica 2 Koristi od umreživanja

OPĆE KORISTI	POSLOVNE KORISTI	PRIVATNE KORISTI
Uzori ponašanja	Upoznatost s promjenama	Zabava
Nova znanja, vještine, iskustvo	Informacije konkurentima, poslovnim partnerima, financijskim institucijama	Prijateljska potpora
Savjeti	Pravodobno uočavanje problema	Financijska pomoć
Potrebna kritika (prezentacije, ponašanja, odjeća i sl.)	Dobivanje neformalne povratne informacije	Dobar odvjetnik, liječnik, vrtić i sl.
Potpora	Testiranje ideja	-
Širenje mreže	Novi klijenti	-
Veze u cijelom svijetu	Prodaja, odnosno zarada	-
Pomoć drugima	Sigurnost posla, napredovanje	-
	Prijevoz do posla	-

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., (2008), *Suvremeni menadžment*, str. 82.

Pomoću ove tablice može se primijetiti kako bi svi pojedinci bez obzira na posao kojim se bave, trebali mnogo pozornosti pridati tome kojih mreža mogu, žele i trebaju biti članovi te pridonositi njihovom stvaranju.<sup>48</sup>

Reciprocitet, odnosno uzajamnost iznimno je važna za uspjeh umreživanja. Uporabom mreže kontakata treba se uspostaviti veza kojom će se zadovoljiti potrebe obje strane. Dakle, uspješni umreživač primjenjuje pristup pobjednik – pobjednik i načelo dati – dobiti, tj. svjestan je da zbog toga članovi mreže trebaju biti prijatelji i poznanici, jer uspješno umreživanje ne uključuje samo ostvarivanje vlastitih ciljeva već da ono i drugim članovima mreže omogućuje ostvarivanje vlastitih ciljeva, pa tako zna da je najprije potrebno dati kako bi se nešto dobilo.<sup>49</sup>

<sup>48</sup>Ibidem, str. 82.

<sup>49</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit. str. 82.

Kao što postoje koristi od umreživanja, također postoje karakteristike dobrog umrežavanja koje se mogu podijeliti u četiri grupe, a to su: osnovne karakteristike, odnos prema članovima mreže, administrativne karakteristike i ostale karakteristike.

- **Osnovne karakteristike:** umreživač stalno razvija svoju mrežu te ju izgrađuje prije nego što mu je potrebna, nikad ne propušta priliku da se upozna s novim ljudima, pa je tako i krug ljudi s kojima se druži vrlo šarolik, član je mnogih grupa i kada ima problem ne ustručava se pitati za pomoć, potiče članove svoje mreže da razvijaju vlastite mreže te im tako ukazuje na važnost umrežavanja.
- **Odnos prema članovima mreže:** umreživač se cijeloga života brine o drugim ljudima, uči o njima, sluša ih, želi im pomoći. Nastoji zadobiti povjerenje članova mreže i uvijek biti u kontaktu s njima. Trudi se prisustvovati na svim događajima koji su važni za članove njegove mreže, pa tako redovno organizira druženja i okupljanja za iste.
- **Administrativne karakteristike:** umreživač posjeduje datoteku u pisanom ili elektroničkom obliku, tj. programu u kojem se nalaze podatci o svim njegovim kontaktima, a u to su uključeni osobni podatci, npr. ime, adresa, telefonski broj, elektronička pošta, kompanija, titula, datum rođenja, podatci o obrazovanju i slično. Redovito obavlja pregled podataka u svojim datotekama.
- **Ostale karakteristike:** umreživač obavještava članove svoje mreže o promjenama i novostima u svom profesionalnom i privatnom životu te šalje poklone i čestitke u svim posebnim prilikama, bavi se volonterskim radom. Nastoji biti viđen i povezati se sa što više ljudi te mu je raspored prepun poslovnih i društvenih događanja.<sup>50</sup>

Postoje četiri razine umreživanja u poslovnom okruženju, a to su: umreživanje unutar organizacije, umreživanje s poslovnim partnerima, umreživanje u okviru cjelokupne poslovne sfere i umreživanje svih društvenih sfera. Iznimno važnom razinom se smatra umreživanje unutar organizacije jer omogućuju razmjenu informacija neovisno o

---

<sup>50</sup> Ibidem, str .83.-84.

funkcijskim, hijerarhijskim ili drugim granicama te jednostavno dolaženje do svih onih koji mogu pomoći u ostvarivanju ciljeva grupe ili cjelokupne organizacije.<sup>51</sup>

## 2.4. Interpersonalne vještine menadžera

Bez obzira na to je li tek postao menadžer ili je menadžer već neko vrijeme, svatko treba nastojati postati učinkovitiji u svojoj ulozi, velik dio njihovog uspjeha ovisit će o tome koliko dobro komuniciraju s onima kojima predstavljaju vođe.<sup>52</sup> Mnogi autori navode kako su interpersonalne vještine usko povezane sa komunikacijskim vještinama. Danas osim važnosti komuniciranja i komunikacijskih vještina menadžera, za ukupnu uspješnost organizacije sve važnija postaje otvorena komunikacija radi pružanja potpore, odnosno kooperativna komunikacija.<sup>53</sup>

Kada je radni odnos između menadžera i suradnika narušen, odnosno vlada nezadovoljstvo i vidljiv ne sklad, interpersonalne vještine tada preuzimaju iznimno važnu ulogu, jer pomažu u razvijanju i uspostavljanju kvalitetnijih odnosa, a to uključuje: inspiriranje i motiviranje suradnika, uspostavljanje pozitivne radne klime i davanje povratne informacije.

Interpersonalne vještine menadžera postaju presudne u stvaranju povoljne radne klime, povećanju učinkovitosti i motiviranosti i stvaranju kvalitetnije usluge, pa se tako kao važna interpersonalna vještina menadžera navodi vještina razvijanja dobrih odnosa koja obuhvaća inspiriranje zaposlenika, davanje povratnih informacija, motiviranje i razvijanje pozitivnog ozračja.<sup>54</sup> **Različiti autori navode različite interpersonalne vještine menadžera, pa se tako spominju četiri kategorije koje se smatraju važnim, a to su:** samoupravljanje koje uključuje inicijativu, emocionalnu inteligenciju i samosvijest, zatim komunikacija koja se dijeli na usmeno i neverbalno komuniciranje, društvena oštrina tumači osjećaje, izgradnju odnosa i upravljanje sukobima te utjecaj koji podrazumijeva motiviranje, razvoj i treniranje drugih.<sup>55</sup>

---

<sup>51</sup> Daft, R.L. (2006): The New Era of Management, Mason, OH, South-Western, str. 749.

<sup>52</sup> Towerstone, Leadership Centre, dostupno na: <https://www.towerstone-global.com/interpersonal-skills-that-every-manager-needs/>, pristup: [15.09.2020.]

<sup>53</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str. 99.

<sup>54</sup> Jukić, D. (2012.), Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu, Ekonomska misao i praksa, Osijek, str. 157.-178.

<sup>55</sup> Pichler, S., Beenen, G (2014.), Toward the Development of a Model and a Measure of Managerial Interpersonal skills, Department of Management Minayilo Collage of Business and Economics, California State, University, Fullerton, str. 9.

Neke od najvažnijih interpersonalnih vještina kojima bi menadžer trebao težiti kako bi se razvijao i usavršavao, uključuju izgradnju povjerenja, emocionalne inteligencije, empatije, ranjivosti i vještine slušanja.<sup>56</sup> Menadžeri koji razumiju da njihove riječi, postupci i reakcije imaju utjecaj na druge, koriste tu svijest kako bi ohrabрили zaposlenike, a ne obeshrabрили. Povjerenje je presudno jer ga menadžer treba zaslužiti od zaposlenika, a to će postići ako ih nadahnjuje, iskreno odgovara na pitanja i ako je pouzdan, odnosno zaposlenik se može osloniti na njegove riječi i dijela.

Kako bi učinkovito vodili tim i samim time pozitivno utjecali na radnu efikasnost, **menadžeri bi trebali posjedovati nekoliko ključnih interpersonalnih vještina:**<sup>57</sup>

- Verbalna i neverbalna komunikacija
- Vještine slušanja
- Vještine pregovaranja
- Vještine prezentiranja

#### **2.4.1. Verbalna i neverbalna komunikacija**

Komunikacije u organizacijama mogu se podijeliti s obzirom na kanale kojima se prenose, smjer komunikacije, njihovu formalnost te strukturu. S obzirom na kanale komuniciranja informacije se dijele na dva osnovna oblika, usmene i pisane, a osnovna karakteristika menadžerovog posla je što najviše komunicira usmeno.<sup>58</sup>

**Verbalna komunikacija** primjenjuje se neposrednim susretom sudionika, te se smatra da je presudan faktor uspješnog vođenja tima, ali predstavlja i problem zbog toga što ne štedi vrijeme. Verbalna komunikacija je izraz kada se komunikacija odvija riječima: izgovorenim, pisanim ili potpisanim. Danas osim jezika postoji i tehnologija koja omogućuje i olakšava komunikaciju, bez obzira na fizičku udaljenost. Svaka interakcija koja koristi izgovorene riječi smatra se verbalnom komunikacijom, te je kao takva sastavni dio poslovnog svijeta.<sup>59</sup> Usmena komunikacija koja se koristi unutar organizacije uključuje osobne rasprave, sastanke osoblja, telefonske pozive, formalne i neformalne razgovore te prezentacije.<sup>60</sup>

---

<sup>56</sup> Towerstone Leadership centre, dostupno na: <https://www.towerstone-global.com/interpersonal-skills-that-every-manager-needs/>, pristup: [15.09.2020.]

<sup>57</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., (2008.), op.cit., str. 100. – 115.

<sup>58</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., (2008.), Temelji menadžmenta, Školska knjiga, str. 577.

<sup>59</sup> Clever Sm, dostupno na: <https://www.cleverism.com/skills-and-tools/verbal-communication/>, pristup: [14.09.2020.]

<sup>60</sup> Start Up Guide Ions, dostupno na:



Verbalna komunikacija je jasnija kada je druga osoba efektivan slušatelj. Slušanje ne znači nužno doslovno značenje, nego razumijevanje riječi govornika. Poslovni menadžeri koji posjeduju učinkovite vještine verbalne komunikacije mogu preciznije komunicirati sa svojim podređenima, dok su zaposlenici koji imaju izvrsne komunikacijske vještine vrlo cijenjeni i traženi u bilo kojoj organizaciji.

**Kako bi se osiguralo efektivno i efikasno komuniciranje u poduzeću, menadžeri moraju ovladati odgovarajućim komunikacijskim vještinama, a neke od njih su:**<sup>61</sup> usmene i pisane komunikacije, te elektronički mediji.

Usmenim se komunikacijama smatraju one u kojima se izgovorena riječ rabi za izražavanje namjere (prezentacije, govori, razgovori i diskusije licem u lice, sastanci, telefonski razgovori i sl.) u toku normalnog radnog dana prosječan zaposlenik sudjeluje u oko 2.000 usmenih poruka.<sup>62</sup> Prema nekim istraživanjima menadžeri potroše između 50% i 90% svog radnog vremena u usmenom komuniciranju. Tako da veliki udio usmenog komuniciranja u menadžerskim aktivnostima rezultira iz prednosti koje ima taj oblik komuniciranja, a neke od njih su diskrecija, brzina otklanjanja nejasnoća, odnosno mogućnost postavljanja pitanja, brzina prijenosa usmene poruke, sigurnost prijma poruke i sl.<sup>63</sup>

**U praksi menadžmenta ima različitih oblika usmene komunikacije, kao što su:**<sup>64</sup>

1. Razgovor licem u lice (referati, intervjui),
2. Grupni razgovor (sastanak, grupna rasprava),
3. Telefonski razgovori,
4. Objava pomoću razglasa, radija i televizije.

Pisane se komunikacije zbivaju posredovanjem odgovarajućih medija od kojih su najčešći tekst, grafikon i slika, s pojavljuju se u obliku poslovnih pisama, brzojava, službenih bilješki, zapisnika, izvještaja, okružnica, uputa i priručnika, oglasa i plakata, te biltena i tvorničkih novina.<sup>65</sup> Iako rješavaju mnoge probleme koje sa sobom nose usmene komunikacije, nisu omiljene među menadžerima, zbog toga što često nisu

---

<sup>61</sup> Buble, M., (2010.), op.cit., str. 186. – 187.

<sup>62</sup> Buble, M., (2006.), Osnove menadžmenta, Zagreb, Singerija, str. 373.

<sup>63</sup> Buble, M., (2010.), Menadžerske vještine, Zagreb, Singerija, str. 185.

<sup>64</sup> Loc.cit.

<sup>65</sup> Jaeger, A., (1966.), Problemi rukovođenja u privrednim poduzećima, II. dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, str. 277.

toliko korisne koliko vremena oduzimaju.<sup>66</sup> Osobito su razvijene u velikim poduzećima u kojima se komunicira putem organizacijske hijerarhije, pravila i procedura, a manje neposrednim kontaktom. Kako bi se ubrao ovakav pristup komuniciranja, razvijaju se odgovarajući sustavi komuniciranja podržani suvremenim tehničkim sredstvima koja trebaju povećati efikasnost komunikacijskog sustava poduzeća.<sup>67</sup>

Elektronička komunikacija je jedan od pisanih oblika komuniciranja, odnosno to je komunikacija putem elektronskih medija koja uključuje komunikaciju putem formalnih informacijskih sustava, elektroničku poštu, Internet, intranet i extranet, ali i komunikaciju mobilnim telefonom, faksom i bržu distribuciju pisanih informacija velikom broju primatelja zahvaljujući fotokopirnim uređajima.<sup>68</sup> Omogućuje zaposlenicima da sudjeluju u prijenosu poruka neposredno licem u lice te participiraju u svim grupnim raspravama, a da ne mijenjaju lokaciju.<sup>69</sup> Međutim, nedostatak elektroničke tehnologije je u tome što nije najpogodnija u rješavanju kompleksnijih problema jer oni zahtijevaju više rasprave i neposrednu komunikaciju.

**Uz verbalnu komunikaciju postoji i neverbalna komunikacija**, koja utječe na ljudsku perspektivu na suptilan, ali značajan način. Zapravo je riječ o komuniciranju izrazom lica, pokretima tijela, fizičkim kontaktom i gestama koji u komuniciranju sudjeluju s više od 50% u sadržaju poruke.

Iznimno je važna karakteristika komuniciranja, posebice izravnog komuniciranja, licem – u – lice.<sup>70</sup> Procjenjuje se da gotovo 93% značenja koje se prenosi u izravnoj komunikaciji licem – u – lice može poteći iz neverbalnih komunikacijskih kanala, pa u slučaju dileme verbalna ili neverbalna komunikacija, prednost se daje neverbalnoj.<sup>71</sup> Istraživanja su pokazala da se čak 55% sadržaja neke poruke prenosi govorom tijela i izrazom lica, 38% poruke tonom, intonacijom i volumenom glasa, a tek 7% poruke putem izraženih riječi.<sup>72</sup>

---

<sup>66</sup> Sikavice, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki – Vokić, N., (2008.), Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, str. 576.

<sup>67</sup> Buble, M., (2010.), Menadžerske vještine, Zagreb, Singerija, str. 185.

<sup>68</sup> Sikavice, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki – Vokić, N., op.cit., str. 577.

<sup>69</sup> Buble, M., (2010.), op.cit., str. 186.

<sup>70</sup> Buble, M., (2010.), Menadžerske vještine, Zagreb, Singerija, str. 195.

<sup>71</sup> Mehrabian, A., (1972.), Nonverbal Communication, Aldine/Athereton, Chicago, str. 25. – 30.

<sup>72</sup> Sikavice, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki – Vokić, N., (2008.), op.cit., str. 576.

Najjednostavnije neverbalnu komunikaciju možemo definirati kao komunikaciju koja se događa kroz akciju i ponašanje, ali bez uporabe riječi. Menadžeri načinom govora, oblačenjem, prostornim uređenjem svojega ureda, gestikulacijom i drugim neverbalnim sredstvima šalju određene poruke drugima (prvenstveno svojim podređenima).<sup>73</sup>

#### **2.4.2. Vještina slušanja**

Slušanje je najvažnija interpersonalna i komunikacijska vještina, pa su tako mnogi neuspjesi menadžera rezultat ne slušanja zaposlenih. Slušanje je intelektualni i emocionalni proces u kojemu primatelj obrađuje psihičke, emocionalne i intelektualne poruke primatelja u potrazi za njihovim značenjem.<sup>74</sup> Različiti procesi obrazovanja i osobnog razvoja, većinom su usmjereni na komunikacijske vještine (vještina pisanja, čitanja, govorenja i prezentiranja), ali se nigdje ne uči pomno slušati druge, pa se zato nedostatak slušanja smatra glavnim problemom u suvremenoj organizaciji.<sup>75</sup>

Da bi se ispravno slušalo drugoga, nužno je biti zainteresiran ne samo za poruku već i za pošiljatelja te poruke, odnosno aktivno sudjelovati u procesu kako bi se pokušalo shvatiti činjenice i osjećaje pošiljatelja. Prema tome govori se o aktivnom slušanju kao procesu koji uključuje verbalno i neverbalno uključivanje primatelja kako bi se razumjeli sadržaj i značenje poruke, a to zahtjeva pozornost i koncentraciju, kao i poticanje pošiljatelja.<sup>76</sup>

Slušanje se razlikuje po kvaliteti i stupnju uključenosti primatelja da razumije i usvoji poruku. **U tom je smislu moguće razlikovati pet stupnjeva slušanja, i to:**<sup>77</sup>

1. Ignoriranje
2. Pretvaranje
3. Selektivno slušanje
4. Pozorno slušanje
5. Empatijsko slušanje

---

<sup>73</sup> Buble, M., (2010.), Menadžerske vještine, Zagreb, Singerija, str. 195.

<sup>74</sup> Ibidem, str. 194.

<sup>75</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str. 102.

<sup>76</sup> Buble, M., (2010.), op.cit., str. 194.

<sup>77</sup> Covey, R. S., (1995.), 7 navika uspješnih ljudi, Zagreb, Mozaik knjiga, str. 273. – 278.

Najveći stupanj pozornog aktivnog slušanja je empatičko slušanje, a ono predstavlja slušanje i promatranje na temelju prosuđivanja osobe koja govori.<sup>78</sup> Empatijsko slušanje je pokušaj da se stvari sagledaju iz motrišta onoga koji govori te pokazivanje stvarnog interesa da se poruka ispravno shvati, traže svrhu i pokušavaju osjetiti poruku i pokazuju svoje razumijevanje i verbalno i neverbalno.<sup>79</sup>

Postoje tri temeljne vještine aktivnog slušanja, a to su: opažanje, praćenje i razmatranje. Opažanje je sposobnost prepoznavanja tih poruka koje govornik odašilje putem neverbalnih pokazatelja kao što su intonacija glasa, govor tijela te izraz lica. Praćenje se odnosi na govorne, glasovne i vizualne poruke koje aktivni slušatelj šalje govorniku kako bi pokazao punu pozornost. Aktivni slušatelj razmatranjem izvodi zaključke i pruža povratnu vezu koja se tiče samog sadržaja poruke, kao i emocija koje njome želi prenijeti govornik.<sup>80</sup>

### **2.4.3. Vještina pregovaranja**

Pregovori se mogu definirati kao socijalni proces interakcije i komunikacije među ljudima sa svrhom postizanja trajnog sporazuma zasnovanog na nekim zajedničkim interesima, a sve kako bi se postigli zadani ciljevi i izbjegli konflikti.<sup>81</sup>

Pregovaranje je komunikacijski proces dviju ili više zainteresiranih i razumnih strana kojim one pokušavaju naći zajedničko rješenje za svoje potrebe i interese. Pregovorima nastojimo na civilizirani način zadovoljiti svoje potrebe u situaciji kad druga strana, do izvjesne mjere, kontrolira ono što mi želimo.<sup>82</sup>

Menadžeri svakodnevno pregovaraju unutar organizacije, s podređenima, sa suradnicima, s nadređenima i s grupama, odnosno organizacijskim jedinicama, te izvan organizacije, s dobavljačima, s poslovnim partnerima, s kupcima i sl., i to kao članovi pregovaračkih timova ili kao samostalni predstavnici organizacije.<sup>83</sup>

Učinkovita strategija i planiranje najvažniji su preduvjeti postizanja ciljeva pregovaranja. Postoje i jednokratni pregovori između organizacija ili osoba koje

---

<sup>78</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str.103.

<sup>79</sup> Buble, M., (2010.), Menadžerske vještine, Zagreb, Singerija, str. 195.

<sup>80</sup> loc.cit., str.195.

<sup>81</sup> Rouse, M.J., Rouse, S., (2005.), Poslovne komunikacije, Zagreb, Masmedia, str. 191.

<sup>82</sup> Tudor, G., (2009.), Veliki poslovni pregovori, M.E.P., Zagreb, str. 14.

<sup>83</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str. 120.

jednom kada se završe, možda više nikad neće ponoviti. Traženje sporazuma je glavni element u definiranju ili opisivanju komunikacijskog procesa kao pregovora, u suprotnosti s nekim drugim oblicima komunikacije.<sup>84</sup> Pregovaranje neće postojati, ako nema nastojanja za postignućem sporazuma. Na pregovaranje se odlučuje kako bi se nešto dobilo, izbjeglo, ograničio sukob ili spriječio gubitak nečeg što je već dobiveno, a u svim tim situacijama cilj je jednak, postizanje sporazuma.

Dva su osnovna pristupa, stila, tj. filozofije pregovaranja koji vode različitoj kvaliteti pregovaranja i različitim ishodima: distributivno i integrativno pregovaranje.<sup>85</sup>

**Distributivno pregovaranje** još se naziva kompetitivno ili win – lose pogađanje (pobjednik – gubitnik). U situaciji ovog pristupa pregovaranja ciljevi jedne strane obično su u velikom i izravnom konfliktu s ciljevima druge strane. Jedna od važnih strategija je pažljivo čuvanje informacija jer će jedna strana drugoj dati informaciju jedino ako joj to pruža stratešku prednost.<sup>86</sup> Ljudi koji pregovaraju po distributivnom načelu skloni su iskoristiti svoj položaj i utjecaj kako bi pregovori završili u njihovu korist. Također, su konkurentski i napadački nastrojeni, na sve životne i poslovne situacije gledaju kao na stalnu borbu, pa su tako i usredotočeni na pobjedu, ne brinu za potrebe drugih i od njih samo uzimaju. U pravilu koriste grube tehnike pregovaranja, smicalice i trikove.

**Integrativno pregovaranje** naziva se još kooperativno, suradničko, win – win pregovaranje (pobjednik – pobjednik), obostrana dobit ili rješavanje problema. U ovom pristupu pregovaranja, ciljevi strana međusobno se ne isključuju, odnosno ako jedna strana ostvari svoje ciljeve, druga nije onemogućena da i sama ostvari zadane ciljeve, pa tako dobitak jedne strane ne ide na štetu druge strane.

Uspješan integrativni pregovarač pokazuje sljedeće osobine:<sup>87</sup>

1. Iskrenost i poštenje
2. Mentalitet obilja
3. Zrelost
4. Orijentacija na sustav
5. Vrhunske vještine slušanja

---

<sup>84</sup> Rouse, M.J., Rouse, S., (2005.), op.cit., str. 191.

<sup>85</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str. 123.

<sup>86</sup> Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B., (2006.), Pregovaranje, Zagreb, Mate, str. 32.

<sup>87</sup> Ibidem., str. 71.

Integrativni pregovarači su kooperativni, suprotnu stranu ne doživljavaju kao konkurenciju, već kao partnera, te je poštuju, iskreni su i otvoreni, a karakterizira ih osjećaj za pravdu i jednakost.<sup>88</sup>

Postoje dva osnovna načela pregovaranja, a to su : načelo dati – dobiti i načelo dobiti – dati. Njih se sudionici u pregovorima mogu držati kada daju ustupke suprotnoj strani, odnosno traže od njih ustupke.

Karakteristika načela pregovaranja dati – dobiti je spremnost sudionika pregovora da napravi ustupak kako bi zauzvrat dobio ono što želi, te pregovore počinje s tom mišlju, odnosno svjestan je da dobar rezultat pregovora zahtjeva najprije davanje, a onda dobivanje. Načelo pregovaranja dobiti – dati karakterizira što jedan sudionik u pregovorima čeka ustupak suprotne strane da bi i sam nešto ustupio, odnosno spreman je dati tek nakon što dobije.<sup>89</sup>

#### **2.4.4. Vještina prezentiranja**

Prezentiranje se može definirati kao prenošenje informacija publici i razmjena informacija s publikom radi postizanja određenih ciljeva.<sup>90</sup> Predstavljanje prema van, prezentiranje ideja, problema, poslovnih informacija, projekata, planova i držanje govora u različitim prigodama unutar i izvan organizacije, važna je zadaća menadžera. Prezentacije i govori klijentima, dioničarima i partnerima te nastupi u javnosti sastavni su dio posla menadžera, čiji efekti uvelike ovise o njegovim vještinama komuniciranja, a posebice o vještini prezentiranja.<sup>91</sup> Dobra prezentacija trebala bi biti prilagođena situaciji i okruženju, a to znači da treba voditi računa o vremenu prezentacije, veličini auditorija, fizičkim uvjetima i tehničkim pomagalima. Prednost usmene prezentacije predstavlja odmah dobivena povratna informacija na temelju neverbalne reakcije auditorija, komentara, pitanja i objašnjenja. Da bi prezentacije bila uspješna neophodno je stvoriti dobar odnos s auditorijem, pozitivno okruženje, privući pozornost i probuditi zanimanje za tu temu. Nužno je da auditorij aktivno sudjeluje u komunikaciji kako bi se brže stvorio dobar odnos. Istraživanja karakteristika uspješne prezentacije

---

<sup>88</sup> Rouse, M.J., Rouse, S., (2005.), op.cit., str. 194.

<sup>89</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str. 127.

<sup>90</sup> Poslovna učinkovitost EU., Dostupno na:

[https://www.poslovnaucinkovitost.eu/images/uploads/Vje%C5%A1tine\\_prezentiranja\\_Boris\\_Balent.pdf](https://www.poslovnaucinkovitost.eu/images/uploads/Vje%C5%A1tine_prezentiranja_Boris_Balent.pdf),

pristupano [05.09.2020.]

<sup>91</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op. cit., str. 109.

pokazuju da je to prezentacija koja je fleksibilna, kooperativna, prilagođena auditoriju i usmjerena na auditorij i koja je ugodna i zanimljiva.<sup>92</sup> Vizualna pomagala i vizualizacija materijala pomažu slušateljima da primaju i pamte poruke i podatke, pa su bitan segment uspješne prezentacije. Kompjutorska grafika i animacija omogućuju vrhunsku dopunu poruka, vizualnim materijalom, filmovima i sl., što prezentaciju čini zanimljivijom i privlačnijom.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str. 114.

<sup>93</sup> Ibidem, str. 115.

### 3. POBOLJŠANJE INTERPERSONALNIH VJEŠTINA KAO ZAHTJEV DANAŠNJIH RADNIH UVJETA

Poduzeća su sve više zainteresirana za interpersonalne vještine, i teže napretku, odnosno poboljšanju interpersonalnih vještina svojih zaposlenika. Međutim kako ima različitih pristupa definiranju interpersonalnih vještina poduzeća različito s obzirom na djelatnost pristupaju unaprijeđenju istih kod svojih zaposlenika. U nastavku donosimo odabrane dimenzije interpersonalnih vještina.

#### 3.1. Vještina komuniciranja

Komunikacija je danas jedna od najznačajnijih vještina pojedinaca koja omogućava razvijanje dobrih odnosa, utjecaj na druge, savjetovanje i obučavanje kao i umrežavanje. Kako komunikacijski ekosustav na radnom mjestu postaje izuzetno složen, a komunikacijski kanali ( licem u lice, e-poštu , intranete i dr. ) se kontinuirano razvijaju poslodavci teže jedinstvenoj komunikacijskoj platformi.<sup>94</sup> Nadalje, traže se uspješni komunikatori, uključujući voditelje i odjele za interne komunikacije, koji moraju posjedovati više vještina i znanja da bi mogli angažirati, povezati i informirati zaposlenike. Danas su stručnjaci za internu komunikaciju jedan od najvažnijih strateških poslovnih partnera, a njihova uloga u održavanju radnih mjesta angažiranim, sigurnim, informiranim i produktivnim raste tijekom posljednjih nekoliko godina. Preciznije, komunikacijski stručnjaci ne trebaju samo posjedovati dobre vještine međuljudske komunikacije, već im trebaju i nova znanja iz područja: poslovanja, tehnologije, komunikacije, istraživanja i analitike.<sup>95</sup>

Kako bi ostali u toku s njihovom željama, tvrtke trebaju prilagoditi komunikaciju svojih zaposlenika u njihove navike i očekivanja. Ovaj je izazov prilično teško prevladati budući da današnja radna snaga postaje više generacijska i sve više tvrtki ima zaposlenike koji rade u različitim uvjetima, u različitim dijelovima svijeta. Kao ključne komunikacijske vještine za uspjeh 21.stoljeća, navode se: **vještina razmišljanja**,

---

<sup>94</sup> Smarp, dostupno na: <https://blog.smarp.com/interpersonal-communication-definition-importance-and-must-have-skills>, pristup: [27.08.2020.]

<sup>95</sup> Loc.cit.



***pisanja, dizajniranja, kreativnosti, tehnološke vještine, emocionalne i liderske vještine.***<sup>96</sup>

Nova generacija zaposlenika, generacija Y postaje temeljna radna snaga. Odrasli su u tehnološkom dobu i ne mogu provesti nekoliko sati daleko od svojih pametnih uređaja te ih provjeravaju prema nekim istraživanjima čak 150 puta dnevno.<sup>97</sup> Nije iznenađujuće da oni imaju svoja očekivanja kada je riječ o komunikaciji i suradnji na radnom mjestu i što je najvažnije, žele raditi stvari na svoj način. Nove generacije radne snage imaju drugačiji pristup poslu i ne ustručavaju se ispitivati tradicionalni i zastarjeli način komuniciranja na radnom mjestu. Oni grade internetske zajednice, dijele uvide na forumima i pretražuju preporuke na društvenim mrežama. Ako se poslodavci drže neprilagođenih biltena e-pošte i zastarjelog intraneta za komunikaciju na radnom mjestu, stvaraju prazninu između komunikacije zaposlenikovih navika i načina na koji komuniciraju s njima te to može naštetiti poduzeću i uzrokovati raspad prije nego što shvate. Ako tvrtke žele da se zaposlenici angažiraju oko sadržaja koji podijele s njima, trebat će im prilagoditi svoje interne komunikacije s njihovim navikama medijske konzumacije.<sup>98</sup> Drugim riječima, morat će komunicirati relevantnim sadržajem za svakog pojedinca unutar organizacije, putem njihovih preferiranih kanala i uređaja.

### **3.2. Interpersonalne vještine – što se mijenja?**

Temeljno je pitanje : Što se mijenja?

Mijenja se zaposlenik, radna snaga, zaposlenik sada radi bilo gdje i bilo kada, koristi bilo koji uređaj u poslovne svrhe, usredotočen je na izlazne informacije (outpute), stvara vlastite stepenice prema cilju, oslanja se na tehnološku suradnju, može postati vođa ako to želi, usredotočen je na prilagodljivo učenje i rad te dijeli informacije kojim raspolaže s drugima.<sup>99</sup>

---

<sup>96</sup> The Creative Organization, dostupno na: <https://www.thecreativeorganization.com/communication-skills-and-success/>, pristup: [16.09.2020.]

<sup>97</sup> Smarp, dostupno na: <https://blog.smarp.com/interpersonal-communication-definition-importance-and-must-have-skills>, pristup: [27.08.2020.]

<sup>98</sup> Loc.cit

<sup>99</sup> Thrive Global, dostupno na: <https://thriveworld.com/stories/the-evolution-of-the-employee/>, pristup: [18.09.2020]

Nadalje prema World Economic Forum, **vještine se mijenjaju i vještine prikladne za 2018 godinu:** <sup>100</sup>1) analitičko razmišljanje i inovacija, 2) složeno rješavanje problema, 3) kritičko razmišljanje i analiziranje, 4) aktivno učenje i učenje strategija, 5) kreativnost, originalnost i inicijativa, 6) pažnja na detalje, pouzdanost, 7) emocionalna inteligencija, 8) rasuđivanje, rješavanje problema i ideacije, 9) vodstvo i socijalni utjecaj, 10) koordinacija i upravljanje vremenom, **dok će u 2022. godini neke biti u trendu, poput:** tehnološko dizajniranje i programiranje, analiza procjene sustava, emocionalna inteligencija, kreativnost, originalnost i inicijativa, vodstvo i socijalni utjecaj, i drugo. **Međutim, neke će se i napustiti,** poput: ugradnja i održavanje tehnologije, upravljanje financijskim i materijalnim resursima, upravljanje osobljem, kontrola kvalitete i svijest o sigurnosti, uporaba, nadzor i kontrola tehnologije i drugo.

*Tablica 3 Usporedba potražnje za vještinama, 2018. u odnosu na 2022. godinu, prvih deset*

DANAS, 2018	U TRENDU, 2022	NAPUŠTANJE, 2022
Analitičko razmišljanje Kritičko razmišljanje i analiziranje Aktivno učenje i učenje strategija Kreativnost, originalnost i inicijative Pažnja na detalje, pouzdanost Emocionalna inteligencija Rasuđivanje, rješavanje problema i ideja Vodstvo i socijalni utjecaj Koordinacija i upravljanje vremenom Složeno rješavanje problema	Analitičko razmišljanje Aktivno učenje i učenje strategija Kreativnost, originalnost i inicijative Tehnološko dizajniranje i programiranje  Složeno rješavanje problema Vodstvo i socijalni utjecaj Emocionalna inteligencija Rasuđivanje, rješavanje problema i ideja Analiza procjene sustava Kritičko razmišljanje i analiziranje	Spretnost ruku, izdržljivost i preciznost Pamćenje, verbalne, slušne i prostorne sposobnosti Upravljanje financijskim, materijalnim resursima Ugradnja i održavanje tehnologije Čitanje, pisanje, matematika i aktivno slušanje Upravljanje osobljem Kontrola kvalitete i svijest o sigurnosti Vidne, slušne i govorne sposobnosti Uporaba, nadzor i kontrola tehnologije

Izvor: World Economic Forum, dostupno na: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf), str. 11., pristup: [18.09.2020.]

<sup>100</sup> World Economic Forum, dostupno na: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf), str. 11., pristup: [18.09.2020.]

Vještine 21.stoljeća uključuju brojne međuljudske sposobnosti, poput kreativnog rada s drugima, jasne komunikacije i suradnje s drugima.<sup>101</sup> **Kreativno surađivanje** s drugima važno je za odnose u organizaciji jer time se može bolje razvijati, implementirati i komunicirati o novim idejama učinkovito. Također je važno da je zaposlenik otvoren te da može odgovoriti na raznolike perspektive, ali i pokazati originalnost i intenzivnost u radu. **Jasna komunikacija** predstavlja učinkovitu interpretaciju misli i ideja, koristeći se usmenim, pismenim i neverbalnim riječima komunikacijskih vještina. Komunikaciju treba koristiti u razne svrhe kao što su: informiranje, podučavanje, motiviranje i uvjeravanje. Potrebno je znati procijeniti učinkovitost i utjecaj medija i tehnologija, te ih više koristiti. Komunikacija s drugima mnogo se promijenila u 21.stoljeću u odnosu na prošlost. Danas se koriste u svrhe komuniciranja pametni telefoni i mnoge društvene aplikacije poput, Google Hangouts, Instragram, Twitter, Skype, E-mail, Facebook i drugo, dok se u prošlosti komunikacija odvijala uživo, putem pisma te u ranijoj prošlosti putem telefona.<sup>102</sup> **Suradnja s drugima** je važna jer ukazuje na sposobnost za učinkovit i pošten rad s različitim timovima. Nužno je vježbati biti fleksibilan i spreman biti koristan u donošenju potrebnih kompromisa za postizanje zajedničkog cilja.

Ako osoba smatra da ima jaku sposobnost za izgradnju odnosa u kombinaciji s učinkovitim vještinama suradnje, postoje određene uloge u kojima će se vrlo dobro snaći. Sposobnost pamćenja detalja, samopouzdanje da se na pravi način predstavljate i poštivanje etikete na radnom mjestu vještine su koje se cijene u mnogim ulogama, uključujući:<sup>103</sup> usluge kupcima, vlasništvo, medicinski stručnjak, financijski planer (broker), prodajni službenik.

Kod usluga kupcima, interpersonalne vještine posebno su važne jer će se od zaposlenika očekivati svakodnevna interakcija s drugima, često u ulozi rješavanja problema. Jasna komunikacija i aktivno slušanje ključne su vještine korisničke službe, bilo da je u pitanju razgovor s kupcima osobno ili telefonom. Empatija, emocionalna inteligencija i pozitivnost također će pomoći prilikom stupanja u kontakt s kupcima koji

---

<sup>101</sup> National Research Council, (2011.), Assessing 21st Century Skills: Summary of a Workshop, Washington DC: The National Academies Press, str. 53.

<sup>102</sup> Harvard Graduate School of Education, dostupno na: <https://www.gse.harvard.edu/news/uk/16/11/how-thrive-21st-century>, pristup: [16.09.2020.]

<sup>103</sup> Wiki job, dostupno na: <https://www.wikijob.co.uk/content/interview-advice/competencies/interpersonal-skills>, pristup: [22.8.2020]

trebaju pomoć ili su nezadovoljni proizvodom ili uslugom. Kada se radi o vlasništvu, treba biti u stanju uspostaviti odnose s klijentima i partnerima te biti prilagodljivi zahtjevima kupaca i prodavača. Kako je kupnja i prodaja imovine glavna financijska odluka, agentu za promet nekretninama ili savjetniku trebat će jake pregovaračke vještine i komunikativne sposobnosti kako bi zaključio prodaju i pronašao najbolju cijenu za prodavača. Iako su obrazovanje i razina vještina potrebni da bi se postao kvalificirani medicinski stručnjak, međuljudske vještine snažno se nalaze u skupu vještina liječnika, medicinske sestre ili savjetnika. Moraju biti sposobni komunicirati i koristiti neverbalnu komunikaciju kako bi pružili sigurnost i olakšali pacijentima. Medicinski radnici također moraju biti u mogućnosti razgovarati o osjetljivim pitanjima sa svojim pacijentima. Broker pomaže svojim klijentima da osiguraju najbolju ponudu za niz proizvoda, od hipoteka do osiguranja. Znanje o financijskim proizvodima je ključno, ali komunikacijske vještine također su visoko na listi prioriteta. Pored rada s klijentima, brokeri također moraju razviti snažne odnose s partnerima kao što su banke, zajmodavci i agenti za promet nekretninama. Financijski planeri pomoći će svojim klijentima u područjima poput investicija, osiguranja i planiranja umirovljenja, tako da moraju biti u stanju uspostaviti određeni stupanj povjerenja. Slušanje je presudno, kako bi mogli razumjeti zahtjeve klijenata, a zatim preporučiti odgovarajuće proizvode i usluge. Upravljanje odnosima ključni je element mnogih prodajnih uloga, može dovesti do novog i ponovljenog poslovanja od preporuka ili upućenih kupaca. Profesionalci u prodaji također moraju biti sigurni u „hladne“ pozive i moraju koristiti snažne vještine pregovaranja i slušanja kako bi saznali zahtjeve klijenta, prije nego što ponude odgovarajuće proizvode ili usluge. Postoji deset ključnih interpersonalnih vještina koje su potrebne na radnom mjestu, a to su:<sup>104</sup> samopouzdanje, radna etika, upravljanje odnosima, prihvaćanje povratne informacije, govor tijela, slušanje, suradnja, upravljanje sukobima, pozitivan stav i etiketa na radnom mjestu.

---

<sup>104</sup> We mean Career, dostupno na: <https://wemeancareer.com/interpersonal-skills>, pristup: [22.08.2020.]

### 3.3. Kako unaprijediti interpersonalne vještine ?

Ljudi se svakodnevno koriste interpersonalnim vještinama te su one snažno povezane s emocionalnom inteligencijom. Prelaskom u svijet rada, interpersonalne vještine postaju iznimno važne. Poslodavci traže zaposlenike koji mogu raditi u timu, te učinkovito i razumljivo komunicirati i imati pozitivne odnose s kupcima i suradnicima.<sup>105</sup> Menadžeri i zaposlenici mogu raditi na poboljšanju svojih interpersonalnih vještina svakodnevno. Za usavršavanje interpersonalnih vještina važno je poduzeti veće korake, a to znači izaći iz zone sigurnosti u zonu nelagode, pa će tako osobni rast biti moguć. Ključna međuljudska vještina za one koji rade u timovima je upravljanje sukobima, posebno za one koji gledaju na vodeće uloge. Sukob na radnom mjestu može smanjiti produktivnost i izazvati negativnost.<sup>106</sup>

Spominje se devet savjeta kako poboljšati svoje interpersonalne vještine na radnom mjestu, a to su: pozitivan pogled, kontroliranje osjećaja, priznavanje tuđih uspjeha, zainteresiranost za kolege, vježbanje aktivnog slušanja, asertivnost, vježba empatije, održavanje svojih kontakata te vidjeti u svakom suradniku barem jednu pozitivnu osobinu.<sup>107</sup>

Interpersonalne vještine vrijedi razvijati zbog toga što su esencijalne, u osobnim i poslovnim odnosima. Interakcija s ljudima tijekom života, uspostavlja temelje interpersonalnih vještina, ali uvijek postoji prostor za poboljšanje. Interpersonalne vještine mogu se unaprijediti uz sljedeće načine<sup>108</sup>:

- Odlučiti koja područja trebate poboljšati – prilikom prijave za određeni posao, moguće je da postoji nesvijest određenih područja u kojima je osoba slaba ili postoje specifični zahtjevi za posao za koji se prijavljuje. Nije uvijek jednostavno analizirati sebe, stoga je dobro pitati nekog bliskog za povratnu informaciju.

---

<sup>105</sup> The Ladders, dostupno na: <https://www.theladders.com/career-advice/the-interpersonal-skills-you-need-at-work-at-work-how-to-grow-them-today>, pristup: [22.8.2020.]

<sup>106</sup> The Ladders, dostupno na: <https://www.theladders.com/career-advice/the-interpersonal-skills-you-need-at-work-at-work-how-to-grow-them-today>, pristup: [22.08.2020.]

<sup>107</sup> Kelly, dostupno na: <https://www.kellyservices.ca/ca/careers/career-resource-centre/managing-your-career/nine-tips-for-improving-your-interpersonal-skills/>, pristup: [16.09.2020.]

<sup>108</sup> Wiki Job, dostupno na: <https://www.wikijob.co.uk/content/interview-advice/competencies/interpersonal-skills>, pristup[22.08.2020.]

- Učenje iz povratnih informacija – potrebno je razmotriti odnose s kolegama. Postoje li ikad sukobi? Razmišljanje o povratnim informacijama koje se dobiju, bilo izravno ili neizravno, pomoći će da se osoba razvija.
- Mrežni trening – nakon prepoznavanja područja koja se trebaju poboljšati, treba potražiti mrežne tečajeve koji će pomoći da se nauče određene interpersonalne i socijalne vještine koje bi bile korisne na radnom mjestu.
- Razvijanje emocionalne inteligencije – interpersonalne vještine oslanjaju se na ispravno čitanje drugih i empatiju. Dobra emocionalna inteligencija pomoći će kako bi se prihvatile tuđe razlike i razumjelo njihovo stajalište.
- Vježba komunikacije (i slušanje) – kada je zaposlenik povučen na poslu, treba pokušati vježbati svoje novo naučene komunikacijske vještine, te će mu to dati samopouzdanje da se i dalje usavršava.

Interpersonalni kapaciteti u okviru partnerstva 21.st. su:<sup>109</sup>

- **Kreativno surađivanje s drugima**
  - Razvijanje, implementiranje i učinkovito komuniciranje o novim idejama s drugima
  - Biti otvoren i odgovoriti na nove i raznolike perspektive te u rad uključiti grupne unose i povratne informacije
  - Pokazati originalnost i inventivnost u radu te razumjeti stvarne granice usvajanja novih ideja
  - Neuspjeh gledati kao priliku za učenje, shvatiti da su kreativnost i inovacije dugoročni, ciklički proces malih uspjeha i čestih pogrešaka
- **Jasna komunikacija**
  - Učinkovita artikulacija misli i ideja uz korištenje usmenih, pisanih i neverbalnih komunikacijskih vještina u različitim oblicima i kontekstima
  - Učinkovito slušati značenje poruka, uključujući znanje, vrijednosti, stavove i namjere

---

<sup>109</sup> National Center for Biotechnology Information, dostupno na:  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK84226/box/ch3.box1/?report=objectonly>, pristup: [18.09.2020.]

- Koristiti komunikaciju u razne svrhe (informiranje, podučavanje, motiviranje i uvjeravanje)
- Koristiti više medija i tehnologija te znati procijeniti njihovu učinkovitost kao i procijeniti njihov utjecaj
- Učinkovito komunicirati u različitim okruženjima (uključujući višejezičnost)
- **Suradnja s drugima**
  - Pokazati sposobnost za učinkovit i pošten rad s različitim timovima
  - Vježbati fleksibilno i spremno biti koristan u donošenju potrebnih kompromisa za postizanje zajedničkog cilja
  - Preuzeti zajedničku odgovornost za suradnički rad i cijeniti pojedinačne doprinose svakog člana tima
- **Prilagođavanje promjenama**
  - Prilagoditi se različitim ulogama, poslovnim odgovornostima, rasporedima i kontekstima
  - Učinkovito raditi u klimi dvosmislenosti i promjeni prioriteta
- **Biti fleksibilan**
  - Učinkovito uključiti povratne informacije
  - Pozitivno se nositi s pohvalama, neuspjesima i kritikama
  - Razumjeti, pregovarati i uravnotežiti različite poglede i uvjerenja kako bi došlo do izvedivih rješenja, posebno u multikulturalnom okruženju
- **Učinkovito komunicirati s drugima**
  - Poštovati kulturne razlike i učinkovito raditi s ljudima iz različitih socijalnih i kulturnih sredina
  - Odgovoriti otvoreno na različite ideje i vrijednosti
  - Iskoristiti socijalne i kulturne razlike za stvaranje novih ideja, povećanje inovacija i kvalitete rada
- **Voditi druge**
  - Koristiti interpersonalne vještine i vještine rješavanja problema kako bi utjecali i usmjeravali druge prema cilju
  - Iskoristiti snage drugih za postizanje zajedničkog cilja
  - Nadahnuti druge da svojim primjerima i nesebičnošću postignu najbolje
  - Pokazati integritet i etičko ponašanje u korištenju utjecaja i moći
- **Biti odgovoran prema drugima**

- Djelovati odgovorno imajući na umu interese šire zajednice



## 4. INTERPERSONALNE VJEŠTINE U PRAKSI – ALARM CENTAR D.O.O.

U ovom dijelu završnog rada, upoznati ćemo se sa osnovnim informacijama o poduzeću Alarm centar d.o.o., te će se prikazati i okarakterizirati rezultati istraživanja kako bi se uočile dobre i loše strane u području interpersonalnih vještina u poduzeću Alarm centar.

### 4.1. Alarm centar d.o.o.

Trgovačko društvo Alarm Centar d. o. o za poslove privatne zaštite osnovano je 2000 godine. Od osnutka do danas, bave se poslovima tehničke zaštite te iza sebe imaju više od 350 uspješnih projekta i više od 215 zadovoljnih klijenata, u Hrvatskoj, Njemačkoj, Švicarskoj i Češkoj. Tvrtka Alarm Centar d.o.o. je licencirana tvrtka za obavljanje poslova tehničke zaštite i nudi usluge projektiranja, ugradnje različitih sustava zaštite (protuprovalnih, alarmnih sustava, videonadzora) te usluge održavanja i servisiranja uređaja i opreme. U posljednjih 20 godina poslovanja, tvrtka je rasla i nadopunjavala svoju ponudu te se sve više usmjeravala na različite ciljne skupine: *privatne kuće i stanove, proizvodne hale i postrojenja, čak i veleposlanstva*. Poduzeće navodi kako namjerava unaprijediti svoju ponudu zadržavajući visoku razliku kvalitete usluge te podupirući i dugoročno prateći svoje klijente u njihovu rastu i promjenama. Na tržištu zaštitarskih usluga u Hrvatskoj, napose u segment tehničke zaštite, tvrtka Alarm Centar ima za cilj uvrstiti se među prvih deset tvrtki.

**Misija tvrtke** je osmišljavanje inovativnih paketa tehničkih usluga kojima bi u cijelosti ostvarili potrebe i očekivanja njihovih klijenata. Cilj poduzeća je zadržati visoku razinu profesionalnosti te pružiti klijentima stabilnost, sigurnost te izgradnju dugoročnoga i partnerskoga odnosa povjerenja. <sup>110</sup>

Poduzeće obavlja sljedeće radove:

- projektiranje sustava tehničke zaštite,
- troškovnici i dokumentacija,
- ugradnja proizvoda,
- nadzor,

---

<sup>110</sup> Alarm centar, Dostupno: <http://alarmcentar.hr/o-nama/>, pristup [01.09.2020.]

- intervencije i održavanje.

Alarm centar d.o.o. financiran je u potpunosti sa domaćim temeljnim kapitalom, koji nije mijenjan prethodne 3 godine. U odnosu na 2018. godinu, u kojoj je ostvareno 1.930.852,00 kn ukupnog godišnjeg prihoda, u 2019. godini ostvareno je 293.709,00 kn manje, što iznosi 1.637.143,00 kn. Bez obzira na manje ukupne godišnje prihode u odnosu na prethodnu godinu, poduzeće Alarm centar d.o.o. u 2019. godini poslovao je s neto dobiti u iznosu 103.254,00 kn. Zaključeno je da su pokazatelji profitabilnosti pozitivni i tvrtka posluje s dobitkom.

U poduzeću Alarm centar organizacijska struktura temelji se na početnoj funkcijskoj organizaciji. Početna funkcijska organizacijska struktura karakteristična je za mala poduzeća u kojima stupanj podjele rada ne dozvoljava primjenu razvijenijih funkcijskih oblika. Tako se najčešće u okviru jedne organizacijske jedinice nalaze dvije ili više funkcija. Alarm centar ima dvije organizacijske jedinice – Računovodstvo i financije te tehničku i operativnu službu.

#### **4.2. Važnost interpersonalnih vještina za poduzeće**

Alarm centar d.o.o. je svjestan važnosti interpersonalnih vještina.

Interpersonalne vještine utječu na poslovnu kulturu, pa tako utječu i na uspješnost rada poduzeća, što zauzvrat pomaže u odlučivanju o ishodu uspjeha poduzeća. Imaju izravan i neizravan utjecaj na mnoga područja poslovanja, primjerice *radno mjesto može učiniti učinkovitijim te da je timski rad moguć i mnogo lakši*. To je izrazito bitno u poduzeću Alarm centar d.o.o., jer zaposlenici najčešće obavljaju zadatke u timovima, koje im je prethodno zadao direktor ili voditelj sektora tehničkih poslova. Zbog toga je ključan način prenošenja informacija zaposlenicima, jer krivo odabrana vrsta komunikacije može dovesti do neuspješno ili polovično obavljenog posla.

Razumijevanje interpersonalnih vještina za Alarm centar d.o.o. znači rad na:

- učinkovitijoj komunikaciji između menadžera i zaposlenika,
- povećanju zadovoljstva klijenata,
- izgradnji povjerenja,
- rješavanju sukoba koji će biti jednostavniji,

- poticanju empatije te
- poticanju menadžera da bude učinkovitiji vođa.

Ako menadžer poduzeća ima loše interpersonalne vještine, može se očekivati da će zbuniti svoje zaposlenike i klijente. Zapravo se može zaključiti da je veća potreba da menadžer preispituje svoje interpersonalne vještine, nego što je to slučaj kod prosječnog zaposlenika.

### **4.3. Istraživanje interpersonalnih vještina u Alarm centru d.o.o.**

#### *4.3.1. Metodologija istraživanja*

U svrhu empirijske obrade ovog završnog rada provedena je kratka anketa karakteristika interpersonalnih vještina menadžera u poduzeću Alarm centar d.o.o. Svrha anketiranja je bila procjena razvijenosti interpersonalnih vještina svojih nadređenih. Anketa se sastoji od 13 pitanja, koja su podijeljena u pet kategorija: *razvijanje i održavanje međusobnog povjerenja, vještine slušanja drugih, sposobnost izražavanja empatije, poticanje iznošenja ideja, mišljenja i viđenja te davanje povratne informacije.*

Izjave u anketi ispitanici su ocjenjivali od 1 – 5, gdje su 1 dodijelili kao potpuno neslaganje s izjavom, a 5 kao potpuno slaganje s izjavom, odnosno 1 (rijetko), 2 (neredovito), 3 (povremeno), 4 (gotovo uvijek) i 5 (uvijek). Nizom ponuđenih karakteristika ponašanja u odnosima i komuniciranju tipičnim za menadžere Alarm centra ispitanici su dali određena mišljenja.

Anketa je modificirana<sup>111</sup> na 13 pitanja prema autorima Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N, iz knjige *Suvremeni menadžment*, (2008).

Anketiranje se provelo od 25.08.2020. - do 03.09.2020., te je anketiranju pristupilo 10 zaposlenika. U istraživanju je sudjelovalo 10 ispitanika, odnosno zaposlenika poduzeća (2 administrativna referenta, 1 računovodstveni referent, te 7 elektroinstalatera, tj. programera) od 12 zaposlenika tvrtke. U ovom anketnom

---

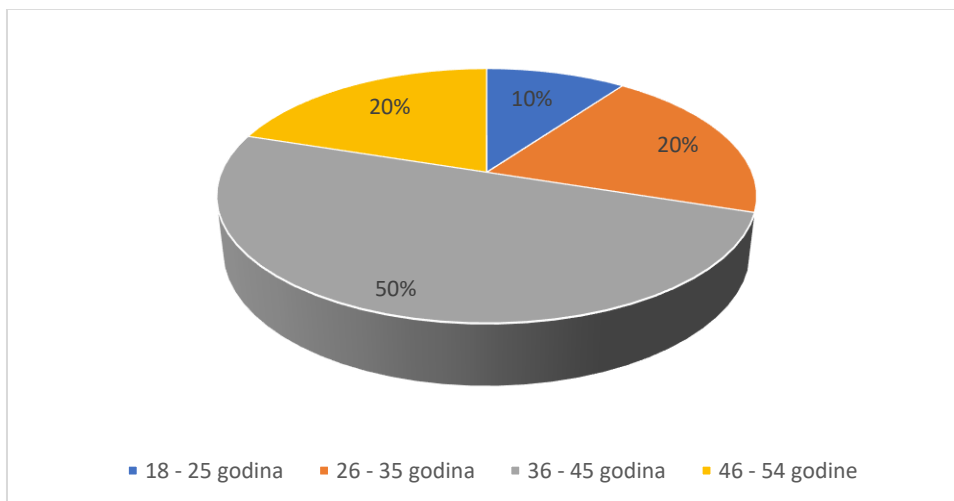
<sup>111</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N, (2008.), *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb str. 61.

istraživanju je primijenjen neizravan pristup ispitanicima, odnosno koristio se neizravnim pristupom ispitanicima distribuirajući im upitnike putem društvene mreže i elektronske pošte. Ispitanici su odgovarali na pitanja samostalno te su nakon ispunjene ankete istu vratili.

Svjesni malog broja ispitanika, na primjeru Alarm Centra d.o.o. željelo se prikazati karakteristike interpersonalnih vještina menadžera u Alarm centru d.o.o. Budući da se poduzeće Alarm centar d.o.o. želi poboljšati u smislu kvalitetnije primjene interpersonalnih vještina svojih menadžera te ostvarivanja bolje komunikacije između njih i zaposlenika, kao i što se može unaprijeđenim interpersonalnim vještinama povećati motivacija zaposlenika za rad u poduzeću Alarm centar.

#### 4.3.2. Rezultati istraživanja

Anketi pristupilo 10 ispitanika, od kojih je 70% muškog te 30% ženskog spola. Iz rezultata je vidljivo da u poduzeću Alarm centar d.o.o. dominantno su zaposlenici muškog spola, a razlog leži u specifičnoj tehničkoj specijalizaciji posla i težini fizičkog rada.

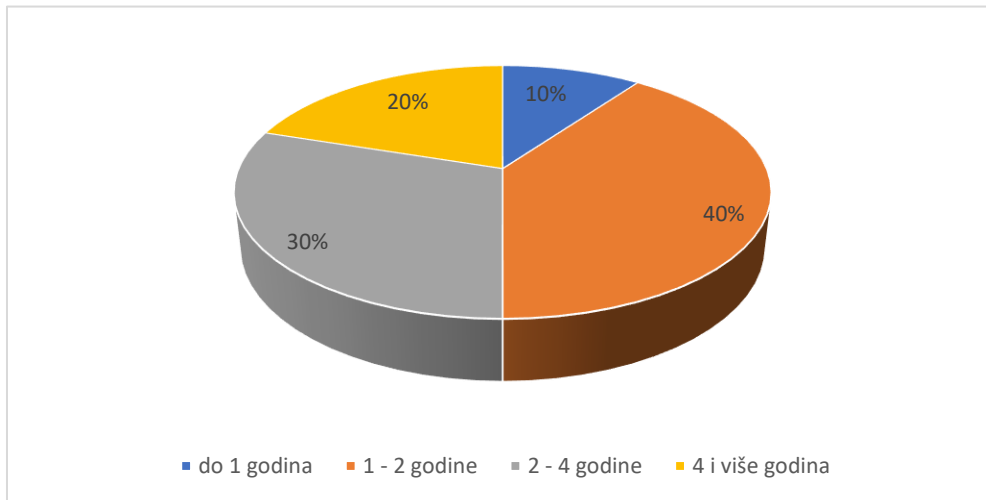


*Grafikon 1 Dob ispitanika*

Izvor: prikaz autora

Iz grafikona 2. vidljivo je da većina zaposlenika, odnosno njih 50% pripada dobnoj skupini od 36 – 45 godina te 20% od 46 – 54 godine, što ukupno čini postotak od 70%.

Manjina zaposlenika pripada dobnoj skupini ispod 36 godina, odnosno njih 30%. Može se zaključiti da zaposlenici Alarm centra spadaju u dobnu skupinu od 36 – 54 godine.



*Grafikon 2 Radni staž u poduzeću Alarm centar*

Izvor: prikaz autora

Iz grafikona 3. je vidljivo kako je većina zaposlenika zaposlena u poduzeću Alarm centar od 1 do dvije godine, odnosno njih 40%, 30% ispitanika je zaposleno u vremenu od 2 do 4 godine, a 10% zaposlenika je zaposleno u vremenu manjem od jedne godine, duže od četiri godine zaposleno je 20% zaposlenika. Može se zaključiti da većina zaposlenika u poduzeću Alarm centar ima kratkoročan do srednjoročan radni staž u ovom poduzeću.

Izdvajamo najbolje i najslabije ocjenjene tvrdnje o karakteristikama menadžera Alarm centra d.o.o. Zaposlenici, njih 80%, smatraju da menadžeri Alarm centra d.o.o. *gotovo uvijek i uvijek* :

- **„su spremni na razgovor sa zaposlenicima kad oni to žele“**
- **„gledaju u oči osobu s kojom razgovaraju i održavaju taj kontakt“**
- **„ohrabruju druge da iznose svoje ideje, osjećaje i mišljenja“**
- **„menadžeri potiču opuštenu atmosferu u kojoj se ideje osjećaji i mišljenja mogu iznijeti bez nelagode i straha“**

Zaposlenici, njih 50%, smatra da se menadžeri Alarm centra d.o.o. *neredovito i povremeno*:

- **„osjećaju dobro kada postoje razlike u mišljenjima“**

U tablici 3 je dan pregled karakteristika interpersonalnih vještina menadžera, gdje su najbolje ocjenjene tvrdnje :

- „Gledaju u oči osobu s kojom razgovaraju i održavaju taj kontakt“ (4,5) ;
- „Uvijek kada želite spremni su na razgovor s vama“ (4,3) ;
- „Ohrabruju druge da iznose svoje ideje, osjećaje i mišljenja“ (4,1);
- „Poštuju pravo na privatnost“ ( 4).

Stavovi na kojima Alarm centar d.o.o. treba poraditi jesu one tvrdnje koje su najslabije ocjenjene:

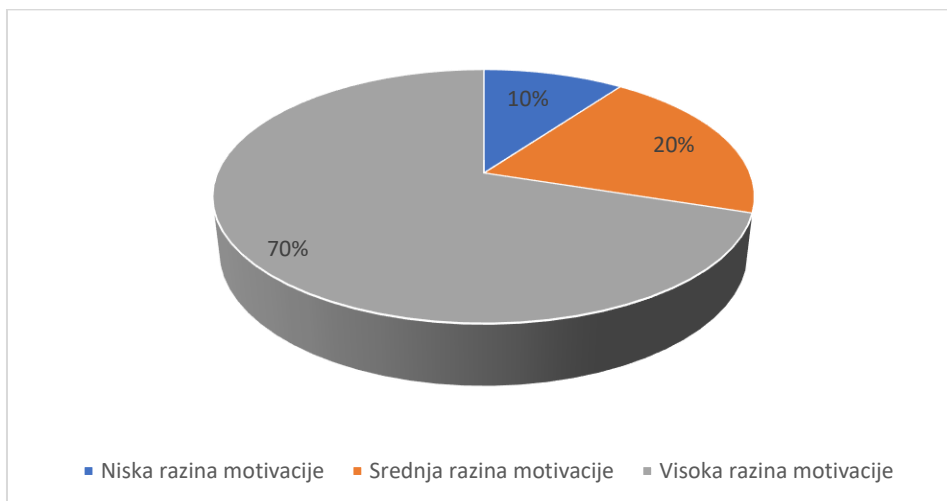
- „Osjećaju se dobro kada postoje razlike u mišljenjima“ (3.1) ;
- „Raspravljaju objektivno o nečijem negativnom ponašanju i daju toj osobi smjernice za ponašanje i upoznaju je s aktualnim standardima“ (3,3) ;
- „Humorom nastoje poticati opuštanje u napetim situacijama“ (3,4).

Tablica 4 Prikaz aritmetičke sredine prema karakteristikama interpersonalnih vještina menadžera

<b><u>KARAKTERISTIKE INTERPERSONALNIH VJEŠTINA MENADŽERA</u></b>	<b><u>Aritmetička sredina</u></b>
Gledaju u oči osobu s kojom razgovaraju i održavaju taj kontakt	4,5
Uvijek kada želite spremni su razgovarati s vama	4,3
Ohrabruju druge da iznose svoje ideje, osjećaje i mišljenja	4,1
Poštuju pravo na privatnost	4
Slušaju što im se govori i razmišljaju o porukama onoga što im je rečeno	3,9
Daju drugima na znanje da su zainteresirani za njihovu dobrobit	3,9
Pokušavaju spriječiti da osobni problemi drugih postanu širi problemi	3,9
Prijateljski pozdravljaju svoje suradnike	3,7
Potiču opuštenu atmosferu u kojoj se ideje osjećaji i mišljenja mogu iznijeti bez nelagode i straha	3,7
Rezimiraju ono što im je rečeno kako bih bili sigurni da su razumjeli	3,6
Humorom nastoje poticati opuštanje u napetim situacijama	3,4
Raspravljaju objektivno o nečijem negativnom ponašanju i daju toj osobi smjernice za ponašanje i upoznaju je s aktualnim standardima	3,3
Osjećaju se dobro kada postoje razlike u mišljenjima	3,1

U tablici 3., prikazan je izračun aritmetičke sredine prema karakteristikama interpersonalnih vještina menadžera. Prema aritmetičkoj sredini najvišu ocjenu ima tvrdnja koja govori o održavanju kontakta očiju između djelatnika sa srednjom ocjenom 4,5 koja govori kako menadžeri tijekom razgovora i prijenosa informacija, zaposlenike

u poduzeću gledaju u oči. Visoka aritmetička sredina odnosno uvijek su spremni na razgovor sa zaposlenicima, ohrabruju njihove ideje, osjećaje i mišljenja te poštuju međusobnu privatnost što potvrđuje visoko razvijen način komunikacije u poduzeću. Tri tvrdnje koje označavaju aktivno slušanje, zainteresiranost za dobrobit zaposlenika i distanciranje privatnog od poslovnog, aritmetičkom sredinom ocijenjene su 3,9 iz čega se zaključuje kako se menadžeri istog drže povremeno, skoro uvijek. Vrlo mala razlika u aritmetičkoj ocjeni, točnije 3,7 dijele izjave koje označavaju prijateljske pozdrave među suradnicima te opuštenu atmosferu koja potiče ideje, osjećaje i mišljenja bez ustručavanja. Za jednu decimalu niže, odnosno aritmetičkom ocjenom 3,6 označena je izjava koja se odnosi na rezimiranje razgovora iz čega se zaključuje kako povremeno menadžeri potvrđuju rečeno s ciljem boljeg razumijevanja. Nešto nižim aritmetičkim sredinama od srednje ocjene 3,1 do 3,4 što se ipak prema anketnom upitniku odnosi na povremeno, označene su tvrdnje koje označavaju situacije gdje se humorom potiče opuštanje u napetim situacijama, gdje se zaposlenici osjećaju dobro ako postoje razlike u mišljenjima te gdje se u okruženju raspravlja objektivno o nečijem negativnom ponašanju i upućuje na standarde ponašanja.



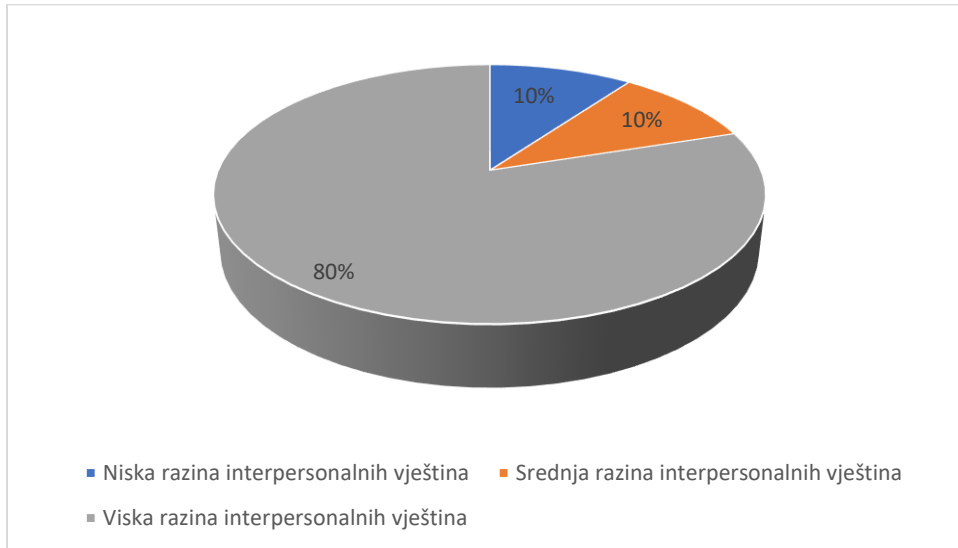
*Grafikon 3 Razina motivacije zaposlenika za rad u Alarm centru*

Izvor: izrada autora

Iz grafikona 5. je vidljivo kako je većina ispitanika, njih 70%, visoko zainteresirano i motivirano za rad u Alarm centru, Njih 20% ima srednju razinu motivacije, dok samo njih 10% ima nisku razinu motivacije za rad u ovom poduzeću.



Može se zaključiti da su zaposlenici Alarm centra visoko motivirani za rad u Alarm centru.



*Grafikon 4 Razina razvijenosti interpersonalnih vještina u Alarm centru*

Izvor: prikaz autora

Iz grafikona 6. je vidljivo kako većina zaposlenika Alarm centra, odnosno čak njih 80% smatra kako u poduzeću Alarm centar postoji visoka razina interpersonalnih vještina. 10% ispitanika smatra kako u ovom poduzeću postoji srednja razina interpersonalnih vještina, dok samo njih 10% smatra kako u ovom poduzeću postoji niska razina interpersonalnih vještina. Može se zaključiti kako u poduzeću Alarm centar, sukladno mišljenju zaposlenika, postoji visoka razina interpersonalnih vještina.

Mišljenja ispitanika koji su zaposlenici ovog poduzeća predstavlja potencijal za implikativno preslikavanje inovativnih i već implementiranih rješenja interpersonalnih vještina u ovom poduzeću.

## 5. ZAKLJUČAK

Interpersonalne vještine postale su presudne za uspješnost menadžera jer menadžment podrazumijeva rad s ljudima, pa se tako podcjenjivanje važnosti interpersonalnih vještina smatra jednom od najvećih pogrešaka menadžera, jer se time umanjuje njihova uspješnost. Organizacije koje razvijaju kvalitetne interpersonalne odnose imaju veću proizvodnost, bolje i jednostavnije rješavaju probleme i rjeđe dolazi do sukoba unutar poduzeća. Povjerenje je iznimno bitno u suradničkim odnosima, stoga se može reći kako je ono ključan element u dobrim i konstruktivnim interpersonalnim odnosima. Interpersonalne vještine uključuju sposobnost empatije, odnosno razumijevanja i uvažavanja osjećaja i potreba drugih. Najvažnijom vještinom koja je potrebna menadžerima smatra se davanje povratne informacije. Nije presudno je li pozitivna ili negativna, bitno da je informacija dana jer omogućuje razvoj potencijala zaposlenika. Kako bi učinkovito vodili tim i pozitivno utjecali na radnu uspješnost, menadžeri trebaju posjedovati ključne interpersonalne vještine, a to su: verbalna i neverbalna komunikacija, vještina slušanja, vještina pregovaranja i vještina prezentiranja. Iznimno je važno da menadžeri svoje zaposlenike pažljivo, tj. aktivno slušaju, sa pokazanim zanimanjem i dozom empatije, da znaju verbalno komunicirati te da su u takvoj komunikaciji razumljivi i naposljetku da posjeduju emocionalnu inteligenciju kako bi mogli suosjećati sa svojim suradnicima i zaposlenicima te razumjeti njihove želje i potrebe.

U četvrtom poglavlju ovog rada dotakli smo se analize interpersonalnih vještina na primjeru poduzeća Alarm centar d.o.o., te smo kroz kratak upitnik, tj. anketu saznali osnovne informacije o zaposlenicima, kojeg su spola, životne dobi, koliki im je radni staž u poduzeću, jesu li motivirani i slično. U poduzeću prevladavaju zaposlenici muškog spola, jer u ovoj djelatnosti zbog njezine tehničke specijalizacije dominira muška populacija. Ispitanici tvrde da su menadžeri Alarm centra zainteresirani za dobrobit svojih zaposlenika te ih često potiču na iznošenje vlastitih ideja i mišljenja čime se znatno može unaprijediti poslovanje Alarm centra, također ih potiču da svoje ideje iznose bez nelagode i straha te da o njihovu negativnom ponašanju objektivno raspravljaju, nastojeći usmjeriti takve zaposlenike da uvide posljedice svog negativnog ponašanja te da iste poprave. Zaposlenici su uočili da menadžeri Alarm centra prilikom komunikacije održavaju kontakt očima, dajući im tako na važnosti i poštujući

komunikaciju s njima. Ispitanici su iskazali visoku motiviranost za rad u ovom poduzeću te se može reći da postoji visoka razina implementacije interpersonalnih vještina u Alarm centru.

## **Sažetak**

Interpersonalne vještine su osobine i ponašanja koje osoba koristi za pravilnu interakciju s drugima. One pokrivaju sve mikro-vještine koje se koriste za uspješan rad s drugima. Danas su stručnjaci za internu komunikaciju jedan od najvažnijih strateških poslovnih partnera, a njihova uloga u održavanju radnih mjesta angažiranim, sigurnim, informiranim i produktivnim raste tijekom posljednjih nekoliko godina. U svrhu provedbe istraživanja za potrebe ovog završnog rada definiran je temeljni problem – implementacija interpersonalnih vještina u poduzeću Alarm centar. Menadžeri Alarm centra su zainteresirani za dobrobit svojih zaposlenika te ih često potiču na iznošenje vlastitih ideja i mišljenja čime se znatno može unaprijediti poslovanje Alarm centra.

Ključne riječi: interpersonalne vještine, interakcija, implementacija, poslovanje

## **Summary**

Interpersonal skills are traits and behaviors that a person uses to properly interact with others. They cover all the micro-skills used to work successfully with others. Today, internal communication professionals are one of the most important strategic business partners, and their role in keeping jobs engaged, secure, informed, and productive has grown over the past few years. For the purpose of conducting research for the purposes of this final paper, a fundamental problem has been defined - the implementation of interpersonal skills in the company Alarm Center. Alarm Center managers are interested in the well-being of their employees and often encourage them to present their own ideas and opinions, which can significantly improve the business of the Alarm Center.

Keywords: interpersonal skills, interaction, implementation, business

## Popis literature

1. Alarm centar, dostupno na : <http://alarmcentar.hr/>, [pristupano: 01.09.2020.]
2. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki – Vokić, N., (2008.), *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb
3. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki – Vokić, N., (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
4. Buble, M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Singerija, Zagreb
5. Buble, M. (2010.), *Menadžerske vještine*, Singerija, Zagreb
6. Bluckert, P. (2005.), *The Similarities and Differences between Coaching and Therapy*, *Industrial and Commercial Training*, 37(2)
7. Buhler, P.M. (2004.), *Managing in the New Millennium: The Top Ten Managerial Mistakes*, *Supervision* 65(8)
8. CIF, dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/interpersonal-skills/>, [pristupano 18.09.2020.]
9. Clever Sm, dostupno na: <https://www.cleverism.com/skills-and-tools/verbal-communication/>, [pristupano 14.09.2020.]
10. Conger, J.A. (1992.), *Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders*, San Francisco, CA, Jossey – Bass
11. Covey R.S. (1995.), *7 navika uspješnih ljudi*, Zagreb, Mozaik knjige
12. Deakin University, dostupno na: <https://credentials.deakin.edu.au/what-are-interpersonal-skills-and-why-are-they-important-for-the-workplace/>, [pristupano 15.09.2020.]
13. Dirks, K.T., Ferrin, D.L. (2002.), *Trust in Leadership: Meta Analytic Findings and Implications for Research and Practice*, *Journal of Applied Psychology*, 87(4)
14. Drafit, R.L. (2006.), *The New Era of Management*, Mason, OH, South – Western
15. Fandt, P.M. (1994.), *Management Skills: Practice and Experience*, St Paul, MN, West Publishing
16. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Boston, Ma, Harvard Business School Press
17. Idens, K. (2005.), *The leaders ac Coach*, *Industrial and Commercial Training*, 37(4)
18. Jobi. ie, dostupno na: <https://www.jobs.ie/job-talk/interpersonal-skills/>, [pristupano: 20.8.2020.]

19. Jeager, A. (1966.), Problemi rukovođenja u privrednim poduzećima, II. dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb
20. Jukić, D. (2012.), Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu, Ekonomska misao i praksa, Osijek, str. 157.-178.
21. Kelly, dostupno na: <https://www.kellyservices.ca/ca/careers/career-resource-centre/managing-your-career/nine-tips-for-improving-your-interpersonal-skills/>, [pristupano 16.09.2020.]
22. Lee, G. (2003.), Leadership Coaching: From Personal Insight to Organizational Performance, London, Chatered Institute of Personal and Development
23. Lewicki, R.J. Saunders, D.M., Barry, B. (2006.), Pregovaranje, Zagreb, Mate
24. Mc Alister, D. (1995.), Affecit and Cognition – Based Trust Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations Academy of Management Jornal 38(1)
25. Mehrabian, A. (1992.), Nonverbal Communication, Chicago, Aldine/Atheretion
26. National Center dor Biotechnology Information, dostupna na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK84226/table/ch3.t1/?report=objectonly>, [pristupano 18.09.2020.]
27. Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C. (2001.), Emotional Intelligence and Effective Leadership, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22 Issue: 1
28. Pichler, S., Beenen, G (2014.), Toward the Development of a Model and a Measure of Managerial Interpersonal skills, Departmont of Management Minayilo Collage of Business and Economics, California State, University, Fullerton
29. Poslovna učinkovitost EU, dostupno na: [https://www.poslovnaucinkovitost.eu/images/uploads/Vje%C5%A1tine\\_prezentirani\\_a\\_Boris\\_Balent.pdf](https://www.poslovnaucinkovitost.eu/images/uploads/Vje%C5%A1tine_prezentirani_a_Boris_Balent.pdf), [pristupano 05.09.2020.]
30. Robbins, S., Coulter, M. (2005.), Management, 8<sup>th</sup>ed, Upper Saddle River, New York, Pearson Education
31. Rouse, M.J., Rouse, S. (2005.), Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb
32. Sramp, dostupno na: <https://blog.smarp.com/interpersonal-communication-definition-importance-and-must-have-skills>, [pristupano 22.08.2020]
33. The Creative Organization, dostupno na: <https://www.thecreativeorganization.com/communication-skills-and-success/>, [pristupano 16.09.2020.]

34. The ladders, dostupno na: <https://www.theladders.com/career-advice/the-interpersonal-skills-you-need-at-work-at-work-how-to-grow-them-today>, [pristupano 20.08.2020.]
35. Thrive Global, dostupno na: <https://thriveglobal.com/stories/the-evolution-of-the-employee/>, [pristupano 18.09.2020.]
36. Towerstone Leadership centre, dostupno na: <https://www.towerstone-global.com/interpersonal-skills-that-every-manager-needs/>, [pristupano 15.09.2020.]
37. Tudor, G. (2009.), Veliki poslovni pregovori, M.E.P., Zagreb
38. We mean Career, dostupno na: <https://wemeancareer.com/interpersonal-skills>, [pristupano: 20.08.2020.]
39. Wiki job, dostupno na: <https://www.wikijob.co.uk/content/interview-advice/competencies/interpersonal-skills>, [pristupano 20.08.2020.]
40. Wheeler, P.A. (2005.), The Importance of Interpersonal Skills, Healthcare Executive, 20(1)
41. World Economic Forum, dostupno na: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf), [pristupano 18.09.2020.]
42. Zand, D.E. (1997.), The Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power, New York, Oxford University Press

## PRILOG

Poštovani, pred Vama se nalazi upitnik o interpersonalnim vještinama unutar poduzeća u kojem radite, za potrebe izrade završnog rada na temu „Interpersonalne vještine“ provodim anketu čiji je cilj istražiti razvijenost interpersonalnih vještina unutar poduzeća. Upitnik je u potpunosti anoniman te Vas molim da odgovarate iskreno, objektivno i samostalno.

Unaprijed hvala!

1. **Spol:** a) Muško b) Žensko

2. **Dob:**

- a) do 25 godina                      d) 46-54 godina  
b) 26-35 godina                      e) 54 i više godina  
c) 36-45 godina

3. **Radni staž u poduzeću Alarm centar**

a) do jedne godine b) od jedne do dvije godine c) od dvije do četiri godine d) više od četiri godine

4. **Kojeg je spola Vaš menadžer s kojim surađujete i s kojim obavljate interpersonalnu komunikaciju:**

a) Muško b) Žensko

5. **Označite tvrdnjama od 1 do 5 sljedeće karakteristike Vaših menadžera, pomoću sljedećih ocjena: 1 – rijetko, 2 – neredovito, 3 – povremeno, 4 – gotovo uvijek, 5 – uvijek**

<b>KARAKTERISTIKE INTERPERSONALNIH VJEŠTINA MENADŽERA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Pokušavaju spriječiti da osobni problemi drugih postanu širi problemi (problemi posla, odnosa i sl.)					
2. Uvijek kada želite spremni su razgovarati s vama					
3. Prijateljski pozdravljaju sve suradnike					
4. Humorom nastoje postići opuštanje u napetim situacijama					
5. Gledaju u oči osobu s kojom razgovaraju i održavaju taj kontakt					

6. Rezimiraju ono što im je rečeno kako bih bili sigurni da su razumjeli					
7. Slušaju što im se govori i razmišljaju o porukama onoga što im je rečeno					
8. Osjećaju se dobro kada postoje razlike u mišljenjima					
9. Poštuju pravo na privatnost					
10. Daju drugima na znanje da su zainteresirani za njihovu dobrobit					
11. Ohrabruju druge da iznose svoje ideje, osjećaje i mišljenja					
12. Potiču opuštenu atmosferu u kojoj se ideje osjećaji i mišljenja mogu iznijeti bez nelagode i straha					
13. Raspravljaju objektivno o nečijem negativnom ponašanju i daju toj osobi smjernice za ponašanje i upoznaju je s aktualnim standardima					

**6. Kakva je Vaša motivacije za rad u Alarm centru:**

- a) Motivacija niske razine
- b) Motivacija srednje razine
- c) Motivacija visoke razine

**7. Kako biste ocijenili razvijenost interpersonalnih vještina Vašeg nadređenog:**

- a) Niska razvijenost interpersonalnih vještina
- b) Srednja razvijenost interpersonalnih vještina
- c) Visoka razvijenost interpersonalnih razina

**POPIS SLIKA**

*Slika 1 Struktura interpersonalnih vještina*..... 7  
*Slika 2 Izvori i učinci moći*..... 14



## **POPIS TABLICA**

Tablica 1 Taksonomija interpersonalnih vještina .....	5
Tablica 2 Koristi od umreživanja.....	17
Tablica 3 Usporedba potražnje za vještinama, 2018. u odnosu na 2022. godinu, prvih deset.....	30
Tablica 4 Prikaz aritmetičke sredine prema karakteristikama interpersonalnih vještina menadžera ..	43

## **POPIS GRAFOVA**

Grafikon 1 Dob ispitanika .....	40
Grafikon 2 Radni staž u poduzeću Alarm centar .....	41
Grafikon 3 Razina motivacije zaposlenika za rad u Alarm centru .....	44
Grafikon 4 Razina razvijenosti interpersonalnih vještina u Alarm centru.....	45