Socijalne vještine - temelj uspješnosti menadžera

Čelić, Suzana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic of Sibenik / Veleučilište u Šibeniku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:143:892451

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-13**

Repository / Repozitorij:

VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova Veleučilišta u Šibeniku

VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU
ODJEL MENADŽMENT
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
MENADŽMENT

Suzana Čelić

SOCIJALNE VJEŠTINE - TEMELJ USPJEŠNOSTI MENADŽERA

Završni rad

ŠIBENIK, 2015.

VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU

ODJEL MENADŽMENT

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ

MENADŽMENT

SOCIJALNE VJEŠTINE - TEMELJ USPJEŠNOSTI MENADŽERA

Završni rad

Kolegij: Psihologija za menadžere

Mentor: mr. Gina Lugović, v. predavač

Student: bacc. oec. Suzana Čelić

Br. indeksa: 145591371

Šibenik, rujan 2015.

Sadržaj

1. UVOD 1
2. KOMUNIKACIJA KAO OSNOVA SOCIJALNIH VJEŠTINA 3
2.1. Proces komunikacije 3
2.2. Oblici komunikacije 6
2.2.1. Verbalna komunikacija 7
2.2.2. Neverbalna komunikacija 8
2.2.3. Poslovno komuniciranje 9
2.2.3.1. e-komunikacija 11
2.3. Poboljšanje komunikacije 12
3. MENADŽERSKE VJEŠTINE 14
3.1. Osnovne vještine menadžera 14
3.1.1. Tehnička ili stručna znanja i vještine 15
3.1.2. Konceptualna znanja i vještine 16
3.1.3. Znanja i vještine u ophođenju s ljudima 16
3.2. Upravljanje vremenom 18
3.3. Umijeće delegiranja 19
4. OSNOVNE SOCIJALNE VJEŠTINE 21
4.1. Socijalna kompetencija 22
4.2. Vještina prezentacije 24
4.3. Asertivan menadžer 25
4.4. Vještina aktivnog slušanja 26
4.5. Važnost socijalne i emocionalne inteligencije u menadžmentu 28
4.6. Empatija u menadžmentu 30
4.7. Motivacija menadžera 31
4.7.1. Atribucijski pristup 32
4.8. Vještina pregovaranja 33
4.8.1. Vještina postavljanja pitanja 34
4.9. Vještina rješavanja sukoba 35
4.9.1. Faze sukoba 37
5. SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO – INOVACIJA USPJEŠNIH MENADŽERA 39
5.1. Uspješnost menadžera 40
5.1.1. Poslovna etika – element uspješnog poslovanja 41
ZAKLJUČAK 43
LITERATURA 44

Veleučilište u Šibeniku
Odjel Menadžment
Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment

Završni rad

SOCIJALNE VJEŠTINE – TEMELJ USPJEŠNOSTI MENADŽERA

SUZANA ČELIĆ
3. studenog 1944. br. 8, 22000 Šibenik, suzana.chelic@gmail.com

Sažetak

Socijalne vještine se odnose na vještine, verbalna i neverbalna ponašanja, koje naučimo kako bi ostvarili uspješne odnose s obitelji, prijateljima, poznanicima i osobama koje predstavljaju određen autoritet. Djelotvorno postizanje emocionalnih, socijalnih i drugih ciljeva u odnosima s drugima postiže se uspješnom socijalnom interakcijom koja ne bi bila moguća bez potrebnih specifičnih znanja i vještina. Usvajanjem pro socijalnih ponašanja i određenih vještina, koje omogućuju razumijevanje okoline i djelotvorno snalaženje u svakodnevnim situacijama, stvara se socijalno kompetentna osoba. Kompetentnost osigurava individualni uspjeh, ali i društvu u cjelini.

Ključne riječi: socijalne vještine, znanja, komunikacija, kompetencije, menadžeri

Polytechnic of Šibenik
Department of Management
Specialized Graduate Studies of Management

Final paper

SOCIAL SKILLS - THE FOUNDATION OF MANAGERS SUCCESS

SUZANA ČELIĆ
3. studenog 1944. br. 8, 22000 Šibenik, suzana.chelic@gmail.com

Summary

Social skills refer to skills, verbal and nonverbal behaviour, which we use to achieve successful relationships with family, friends, acquaintances and people who represent a certain authority. Effectively achieving the emotional, social and other goals in relationship with others requires successful social interaction which would not be possible without specific knowledge and skills. The adoption of pro-social behaviors and certain skills, which allow an understanding of the environment and aneffective coping with everyday situations, creates socially competent person. This competency provides individual success, but also society in general.

Keywords: social skills, knowledge, communication, competence, managers

1. UVOD

Brze promjene u našem okruženju na planu društvenog i političkog života, socijalnih i ekonomskih prilika, geografskih i teritorijalnih podjela te sve brži razvoj tehnike i tehnologije mijenja i načine komuniciranja. Uspješna prilagodba promjenama zahtijeva posjedovanje određenih znanja i vještina. Određenu razinu socijalne kompetencije razvijamo u najranijoj dobi. Tijekom života socijalne kompetencije je potrebno unaprjeđivati permanentnim obrazovanjem, neprekidnim napredovanjem, stjecanjem novih saznanja i usavršavanja postojećih. Socijalne i komunikacijske vještine su međusobno zavisne - komunikacijske vještine su sastavnica socijalnih vještina. Socijalne vještine su mnogi širi pojam od komunikacijskih vještina. Menadžerima s nedovoljno razvijenim socijalnim vještinama nije moguće razviti i dobre komunikacijske vještine, a samim time, slaba razvijenost komunikacijskih vještina ostavlja negativan utjecaj i na socijalne vještine.

Predmet ovog rada su socijalne vještine u terminu menadžmenta.

Cilj i svrha ovog rada jest utvrditi teoretske osnove socijalnih vještina, razumijevanje osnova uspješne komunikacije i usvajanje tehnika i vještina potrebnih za uspješnu komunikaciju. Rad je prvenstveno napisan za potrebne osobnog razvoja obrazovanja, ali jednako dobro može poslužiti i drugim studentima.

Rad je u potpunosti teoretski obrađen a temelji se na prikupljanju i analiziranju relevantne stručne i znanstvene literature.

U izradi rada korištene su sljedeće metode znanstveno-istraživačkog rada:

- Metoda dedukcije i indukcije - dedukcija je definirana kao zaključivanje od općeg prema posebnom, dok je indukcija zaključivanje od posebnog prema općem.
- Metoda analize - raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove te izučavanje svakog dijela posebno i u odnosu na druge dijelove.
- Metoda deskripcije - postupak jednostavnog opisivanja ili očitovanja činjenica, procesa i predmeta.

Prvi dio rada obuhvaća sažetak rada na hrvatskom i engleskom jeziku, uvod u rad, predmet istraživanja te cilj i svrhu rada. Potom su iznesene metode istraživanja i struktura rada.

U drugom dijelu rada definirana je komunikacija po svim njenim podjelama.

U trećem i četvrtom dijelu, definirane su opće vještine menadžera i detaljno objašnjene socijalne vještine bez kojih uspješnost menadžera ne bi bila moguća.

U petom djelu rada iznesen je pojam socijalnog poduzetništva - inovacija uspješnih menadžera i etika, bitan element uspješnog poslovanja.

U zadnjem djelu rada iznesen je zaključak na temelju korištene literature.

Nakon zaključka slijedi literatura i prilozi.

2. KOMUNIKACIJA KAO OSNOVA SOCIJALNIH VJEŠTINA

Komunikacija dolazi od latinske riječi *communicatio* što znači priopćavanje, razgovor. U literaturi postoji mnogo definicija komunikacije. Fox (2001.) definira komunikaciju[1] kao razmjenu informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođenih društvenoj prirodi situacije, tj. situacijskom kontekstu. Weihrich i Koontz (1998.) navode da je „komunikacija prijenos informacija od pošiljatelja k primatelju uz uvjet da primatelj razumije informaciju“[2]. Komunikacija je važna u svakom segmentu društvenog života, profesije i djelatnosti. Vještinom komunikacije pojedinac utječe na sugovornike: obitelj, prijatelje, poznanike, suradnike, poslovne partnere, podređene i nadređene. Fox (2001.) navodi da „komunikacija ima ključnu ulogu u stvaranju povoljnih ili nepovoljnih dojmova o pojedincu i organizaciji“[3] jer dobra i/ili loša komunikacija bitno utječe na menadžersku učinkovitost, a samim time i na organizacijsku učinkovitost. Iz Watzlawick-ovih zakona[4] komunikacije važno je istaknuti da ponašanje nema svoju suprotnost jer je nemoguće ne komunicirati u situaciji kada se dvoje ljudi vide s obzirom na to da aktivnost ili neaktivnost, riječ ili šutnja imaju vrijednost poruke. Svaka socijalna situacija sadrži komunikaciju i zahtjeva postojanje komunikacijskih vještina, čak i kada se želi izbjeći komuniciranje (primjerice šutnjom) prenosi se komunikacijska poruka.

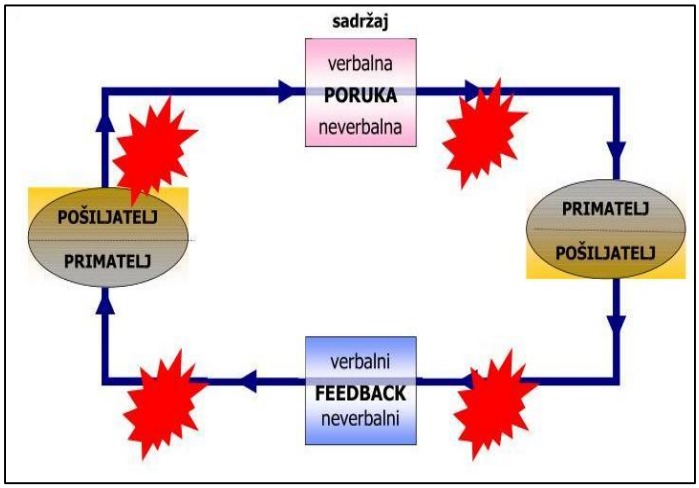
2.1. Proces komunikacije

Vještina komuniciranja jedna je od ključnih kompetencija za osobnu realizaciju i razvitak, kako u privatnom, tako i u poslovnom okruženju. Komunikacija među menadžerima je priopćavanje određenog sadržaja, osjećaja o sadržaju, osjećaja o sugovorniku i osjećaja o samome sebi. Čudina-Obradović i Težak (1995.) navode najvažnije faze vještine komunikacije[5]: uspostavljanje, održavanje i prekidanje komunikacije. Svaka od tih faza odvija se prema općim pravilima s ciljem boljeg i uspješnijeg ostvarenja komunikacije. Započinjanje razgovora je

[1] Fox, R., (2001.), str.13.
[2] Weihrich, H., Koontz, H., (1998.), str. 537.
[3] Fox, R., (2001.), str.13.
[4] Watzlawick, P., Beavin-Bavelas, J., Jackson, D., (1967.), str. 51.
[5] Čudina-Obradović, M., Težak, D., (1995.), str. 96.

temeljna komunikacijska vještina koja menadžeru omogućuje komunikaciju s drugom osobom. Proces komunikacije sastoji se od šest komponenti: izvora (pošiljatelj), poruke (kombinacija znakova, sadržaj, informacija), kanala (medij: govor, pismo, telefon, televizija), primatelja, buke (šum, smetnje u komunikaciji) i povratne informacije (eng. *feedback*) prikazano na sljedećoj slici.

Slika 1.: Proces komunikacije

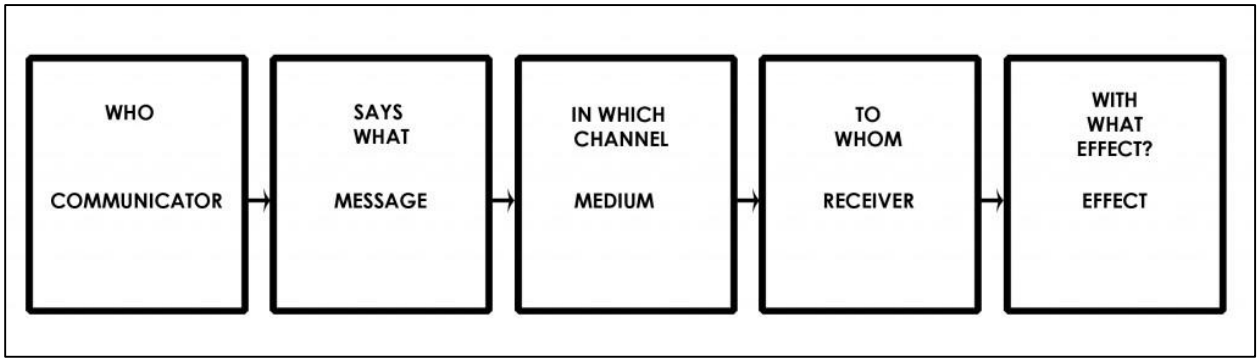


Izvor: http://www.slideserve.com/kiona-ballard/komunikacijske-vje-tine

Komunikacijski proces se odvija kroz nekoliko faza i polazi od potrebe za komunikacijom (postavljanjem cilja komunikacije), prebacivanja misli u prikladan oblik za prijenos poruke (kodiranje), odašiljanje (prijenos) poruke i pretvaranje poruke u ideje i osjećaje, odnosno dekodiranje (tumačenje) znaka (poruke). Posljednja faza se odnosi na odgovor na primljenu poruku (eng. *feedback*). Osnovne komponente komunikacijskog procesa su pošiljatelj komunikacijske poruke i primatelj komunikacijske poruke. Pošiljatelj šalje poruku primatelju putem odgovarajućeg medija (komunikacijskog kanala). Značenje poruke prenosi se kodiranjem (nizom znakova koji označavaju ideju ili pojam). Pošiljatelj kodira poruku s ciljem boljeg razumijevanja i usvajanja prenesenih značenja poruke. U procesu dekodiranja primatelj rijetko dekodira isto značenje koje je izvor kodirao jer se u procesu komunikacije javljaju šumovi, odnosno smetnje u komunikaciji. Uspješnost procesa dekodiranja ovisi o osnovnim karakteristikama primatelja: motivima, percepciji, stavovima i osobinama koji determiniraju način na koji će primatelj prihvatiti poruku i način na koji će reagirati. Konačni efekt

komunikacije je povratna informacija jer je komuniciranje dvosmjeran proces. Lasswell (1948.) je, za što jednostavnije shvaćanje procesa komunikacije, razvio model pristupa analizi složenih procesa koji se događaju u komunikaciji, tzv. Lasswellova formula 5Wprikazana na Slici 2.

Slika 2.: Model Lasswellova formula 5W: tko (***who)***, kaže što *(says* ***what)***, kojim kanalom *(in* ***which channel)***, kome *(to* ***whom)*** i s kojim učinkom *(and with* ***what effect***)



Izvor: http://communicationtheory.org/lasswells-model/

Model Lasswell-ova formula 5W objašnjava proces komunikacije, odnosno prijenos i shvaćanje prenesene poruke odgovaranjem na pet jednostavnih pitanja:

- **tko** (usmjerenost je na pošiljatelje, čimbenike koji iniciraju i rukovode komunikacijskim činom),
- kaže **što** (analiza sadržaja, poruka),
- **kojim kanalom** (analiza medija, tehničkog ili prirodnog, kojim se odašilje poruka),
- kaže **kome** (usmjerenost je na primatelje) i
- s kojim **učinkom** (kako poruka djeluje na primatelja, što se s porukom dogodilo u procesu komunikacije).

Dobivenim odgovorima može se opisati i shvatiti gotovo svaki čin komunikacije. Svakom se porukom, osim sadržaja, prenosi i odnos prema tom sadržaju. Odnos koji je iskazan ključan je u razumijevanju značenja odnosno situacije. Sa sadržajnog aspekta, komunikacija je uspješna kada primatelj poruke protumači znakove na isti način kao i pošiljatelj.

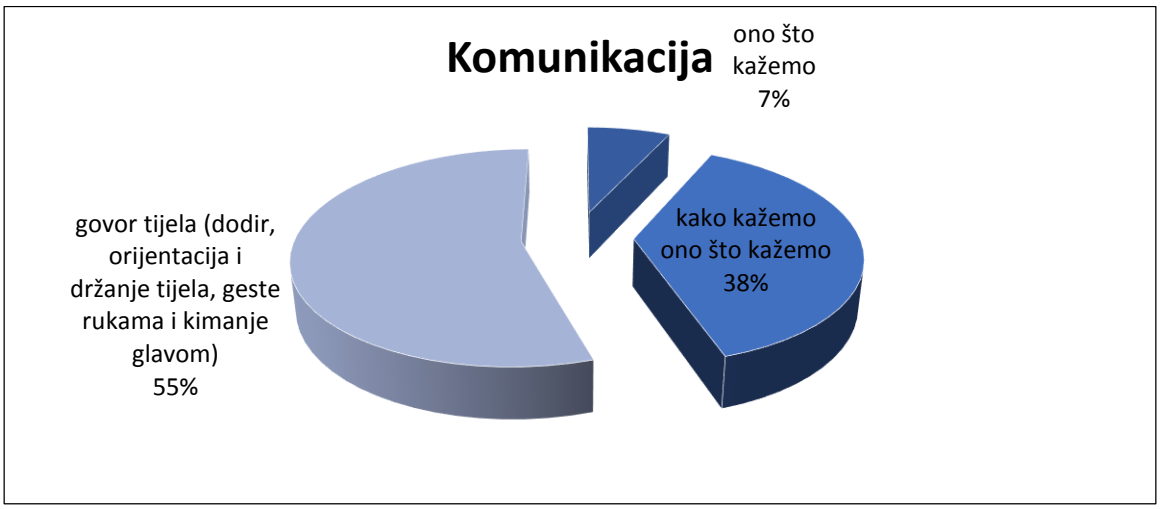
Osnove komuniciranja su temelj svih komunikacijskih vještina koje se koriste u menadžmentu i kojima se ostvaruju uspješni komunikacijski odnosi. Dobre komunikacijske vještine su ključne u svakom obliku prakse menadžmenta: od uspostavljanja komunikacijskog odnosa sa suradnicima (interno - unutar organizacije ili eksterno -sa dionicima organizacije) do kontrole, odnosno

supervizije svojih podređenih. Menadžer uvijek treba koristiti jasnu i pravilnu komunikaciju sa svojim suradnicima.

2.2. Oblici komunikacije

Komunikaciju dijelimo na verbalnu (sadržaj - **što** je rečeno) i neverbalnu komunikaciju (kontekst - **što** je **pratilo** komunikaciju). Jednaku važnost u komunikaciji ima i način **kako** je nešto rečeno (paraverbalna komunikacija)prikazano na Grafu 1.

Graf 1.: Čimbenici komunikacije



Izvor: prilagođeno prema http://www.microassist.com/custom-e-learning/the-learning-dispatch/non-verbal-communication-7-38-55-rule

Grafički prikazano komunikaciju čini 55% govora tijela, 7% riječi i 38% govorne intonacije. Postoje različiti oblici komunikacije koji su obično opisani prema tri glavne dimenzije: sadržaju, formi i cilju. Sadržajni aspekt objašnjava prenošenje informacije o predmetu, osobi i/ili događaju dok je forma komunikacije unaprijed dogovoren način ponašanja i realizacije komunikacijskog procesa. Sadržaj komunikacije i forma zajedno kreiraju poruke koje se šalju prema cilju. Cilj može biti zaposlenik, drugi menadžer ili drugi entitet poput grupe, organizacije ili društva. Odabir sadržaja i forme komunikacije ovisi o cilju. Fox (2001.) komunikaciju dijeli na: jezik i semiotiku, komunikaciju prema osjetilima i komunikaciju prema ulozi jezika. **Jezik**, kao osnovno i najvažnije sredstvo ljudske komunikacije, predstavlja tek jedan element mnogo šireg

područja - **semiotike**. Katanić-Bakaršić (1999.) definira semiotiku, u najširem smislu, kao„ proučavanje bazične ljudske aktivnosti stvaranja značenja“[6]. Znakovi su svi tipovi elemenata koji nose određeno značenje, a da bi znakovi mogli prenositi neko značenje, mora ih se moći prepoznati kao takve.

Fox (2001.) oblike[7] komuniciranja prema **osjetilima** dijeli na:

- **slušno-govornu komunikaciju**(odvija se u prvom redu kroz osobine glasa, govor i jezik, međutim, postoji i nejezična manifestacija ovog tipa komunikacije kao npr. zvižduk),
- **vizualnu komunikaciju**(ovaj oblik komunikacije se očituje i u jezičnom i nejezičnom obliku. Jezični oblik vizualne komunikacije su jezici gluhonijemih i komunikacijski sustavi kao što su Morseova abeceda i semafor, dok izrazi lica i geste spadaju u nejezični oblik ovog tipa komuniciranja),
- **taktilnu komunikaciju**(taktilni oblik komuniciranja se odvija dodirom. Jezična uloga dodira ograničena je na komunikaciju gluhih i slijepih, te tajne jezike) i
- **komunikaciju okusom i mirisom** (okusi i mirisi, uz zvuk i svijetlo, predstavljaju tipične distraktore komunikacije i u komunikaciji među ljudima ima sporednu ulogu).

Promatrajući komunikaciju s obzirom na **ulogu jezika** komunikacija se dijeli u dvije kategorije: verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Verbalne poruke većinom djeluju na razumski dio sugovornika, neverbalne na osjećajni. Za pravilno oblikovanje i razumijevanje poruke važni su i verbalni i neverbalni elementi.

2.2.1. Verbalna komunikacija

Pojam verbalne komunikacije odnosi se na proces prijenosa informacija, vijesti ili poruka u između dva ili više sudionika pomoću razgovora i medija. Verbalna komunikacija je najčešći i najutjecajniji oblik komunikacije i čini oko 30% ukupne komunikacije. Osnovna podjela verbalne komunikacije je **usmena** i **pisana** verbalna komunikacija i **znakovni jezik.**

Verbalna pisana komunikacija obuhvaća pisma, dopise, izvještaje, formulare i druge dokumente koji služe informiranju. Prednost ovakve komunikacije jest u tome što se jedna

[6] Katnić-Bakaršić, M., (1999.), str. 7.
[7] Fox, R., (2001.), str. 20.

poruka može prenijeti većem broju ljudi u vrlo kratkom vremenu. Nedostatak je u tome što može doći do problema oko čuvanja i korištenja tih zapisa.

Verbalna usmena komunikacija dio je svakodnevne komunikacije. Sastoji se od svih govornih informacija i kao takva je najčešće korištena vrsta komunikacije. Vještina govorenja je skup različitih osobnih i vokalnih obilježja koje se trebaju i mogu unapređivati. Bitna karakteristika ove komunikacije je trajnost. Prema broju sudionika, verbalna komunikacija se dijeli na **monolog** (govor kojeg daje jedna osoba iznoseći pri tome vlastite misli naglas ili obraćajući se direktno publici, čitaocu ili liku, npr. kazališna predstava), **dijalog** (vođenje pismenog ili usmenog razgovora između dvije ili više osoba) i **razgovor** (označava razmjenu riječi i uz njih vezanih pojmova, odnosno, u najširem smislu komunikaciju između dvije ili više osoba). **Znakovni jezik** sustav je vizualnih znakova koji, uz pomoć posebnog položaja (oblika šake), orijentacije, položaja i smjera pokreta ruke, tvore koncept odnosno smisao riječi. Znakovni jezik se ne izvodi samo rukama, već uključuje i držanje tijela i glave te izraz lica koji daju intonaciju. Znakovnim se jezikom, uz podršku prevoditelja, mogu na pristupačan način dobiti sve potrebne informacije. Znakovni jezik nije univerzalan i svaki znakovni jezik ima svoju vlastitu gramatiku i uči se kao svaki drugi strani jezik. Kombinira se očitavanjem s usana i istovremenim korištenjem pojedinih znakova koji slijede red riječi. U verbalnu komunikaciju spadaju i poslovni sastanak, poslovni razgovor, sjednice, prezentacije, konferencije i kongresi.

2.2.2. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija je način kojim ljudi komuniciraju bez izgovorenih riječi, bilo namjerno, bilo ne namjerno. Problemi vezani za neverbalnu komunikaciju proizlaze iz činjenice da je za dekodiranje poruke potrebno temeljito poznavanje izvora komunikacije, okolnosti i situacijskog konteksta. Neverbalnim znakovima izražavamo osjećaje, stavove i osobine ličnosti kroz stav tijela, izraz lica, mimiku, kontakt očima, gestikulaciju pa i odijevanjem. Isto tako očitava se kroz glas (karakteristike paraverbalne komunikacije, kako je rečeno: jasnoću, naglasak, ritam, glasnoću)i više je vezana za odnosni aspekt i pod utjecajem je nesvjesnog dijela naše ličnosti. Neverbalna komunikacija može biti dopuna ili zamjena za verbalnu. Često nismo svjesni pokreta i položaja tijela, izraza lica, posebno očiju (pogleda), boje glasa, prostorne

udaljenosti i fizičkog izgleda (odjeća, kosa, nakit). Od cjelokupne poruke čak 93% poruke izraženo je kroz neverbalni oblik komunikacije, stoga je važno pratiti neverbalne znakove kako se ne bi pogrešno protumačili, jer pogrešno tumačenje može odvesti komunikaciju u neželjeni smjer i tako narušiti dobre odnose. Komunicira se i postupcima i djelima. Izbjegavanje i ignoriranje je također komunikacija jer se tako izražava određena poruka - da se ne želi komunicirati. Neverbalne poruke su izuzetno značajne, nekada odlučujuće u poslovnoj komunikaciji. Način na koji se komunicira uz jasno izražavanje potreba i stavova, pomaže ostvarenju cilja komuniciranja, npr. može riješiti problem.

2.2.3. Poslovno komuniciranje

Proces poslovne komunikacije od pošiljatelja do primatelja poruke je unaprijed planiran, kompleksni sustav koji obuhvaća mrežu razmjene informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima koja su usklađena s potrebama organizacije i bez kojeg organizacija ne bi mogla poslovati. Mrežu poslovne komunikacije stvara, potiče i ohrabruje sama organizacija, točnije menadžment, jer je nužna za obavljanje poslova. Struktura formalne komunikacije je usklađena sa strukturom organizacije. Fox (2001.) definira efikasnu poslovnu komunikaciju, neprekidan tijek komunikacije formalnim kanalima kao „osnovnu zadaću menadžmenta koja se realizira u dva kanala: vertikalnom (od vrha prema bazi i od baze prema vrhu) i horizontalnom/dijagonalnom“[8]. Također dodaje da je u hijerarhijskim organizacijama komunikacija prema bazi općenito redovitija i efikasnija nego komunikacija prema vrhu. Kotler (2006.) tvrdi da „suvremena tvrtka treba komunicirati i sa svojim posrednicima, potrošačima, i raznolikom javnosti gdje istovremeno svaka grupa daje povratnu informaciju svakoj drugoj grupi“[9].

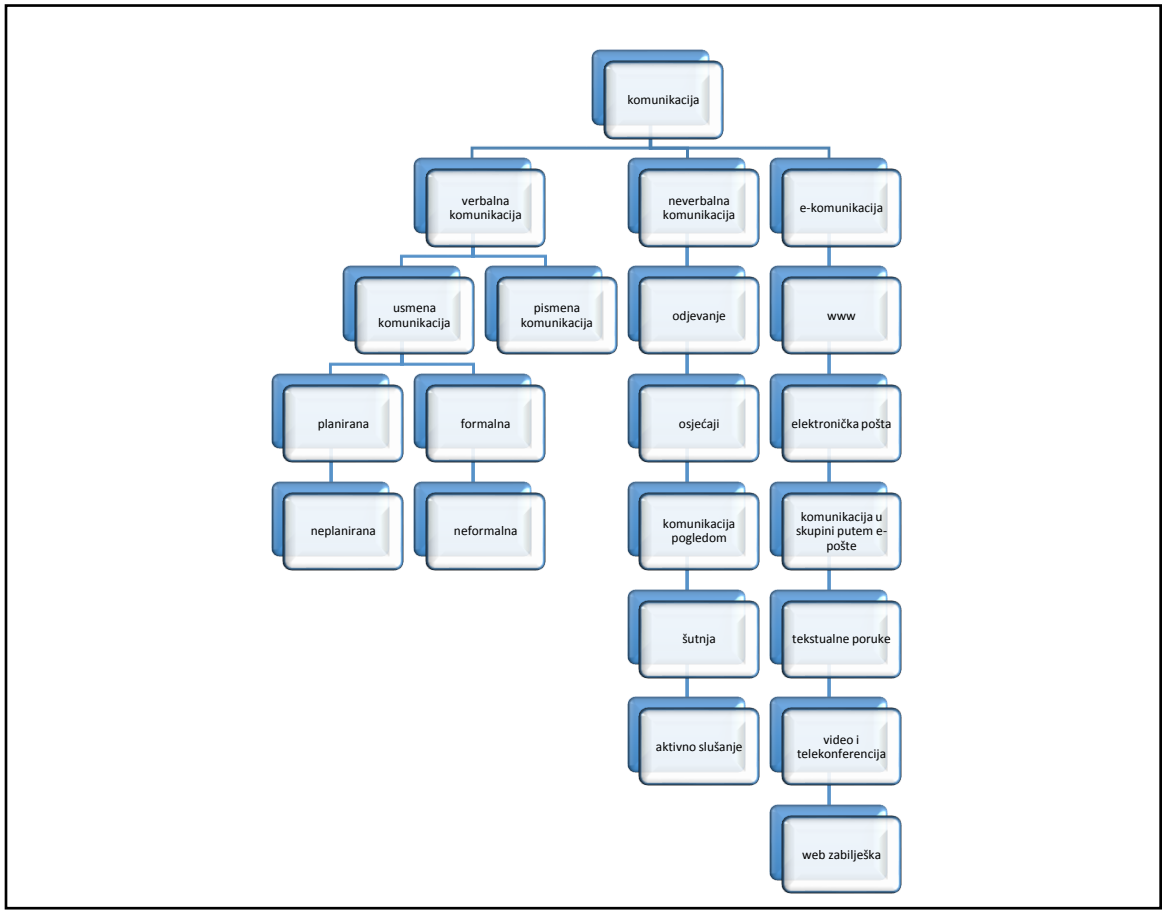
[8] Fox, R., (2001.), str. 41.
[9] Kotler, P., (2006.), str. 719.

Poslovna komunikacija može se realizirati na dva načina:

- unutar organizacije (u njoj sudjeluju svi djelatnici organizacije) i
- izvan organizacije (sudjeluju samo neki djelatnici organizacije)[10].

Četiri su osnovne vrste komunikacije: usmena komunikacija, pismena komunikacija, neverbalna komunikacija, te e-komunikacija. Prikaz strukture komuniciranja prikazan je Slikom 3.

Slika 3.: Struktura poslovne komunikacije



Izvor: prilagođeno prema Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., 2008., str. 22.

Na Slici 3. prikazana je struktura poslovne komunikacije kod koje je najčešći način prijenosa vijesti, informacija ili poruka unutar menadžmenta i organizacije - usmeni. Lamza-Maronić i Glavaš (2008.) tvrde da se „sve informacije i poruke među sudionicima najčešće razmjenjuju razgovorom, raspravom, javnim govorom ili podnošenjem izvještaja“[11]. Neverbalna

[10] Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., (2008.), str. 18.
[11] Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., (2008.), str. 24.

komunikacija u poslovnom okruženju je svaka komunikacija koja nije govorena ili pisana. Prema Fox (2001.) poslovna komunikacija uključuje „govor tijela, ali i uporabu vremena, prostora, boja, odijevanje, raspored sjedenja za stolom, te položaj i opremu ureda“[12]. Poslovno komuniciranje znači istovremeno davanje i primanje poslovnih informacija radi postizanja određenih poslovnih ciljeva i konkretnih rezultata.

2.2.3.1. e-komunikacija

Razvojem komunikacijskih i informacijskih tehnologija, računala se danas sve više koriste u poslovnoj komunikaciji, posebno koristeći mogućnosti Interneta i zamijenila znatan dio razmjene informacija običnom poštom, telefonom, telefaksom, pa čak i dio sastanaka licem u lice. Djelotvorno korištenje računala u komunikaciji zahtijeva dobro poznavanje različite komunikacijske tehnologije. Tehnološki mediji omogućuju posredovanu komunikaciju i vrlo su brojni: poslovna pisma ili dopisi na papiru, tiskani materijali, telefaks, telefon, video-telefon, videokonferencije, elektronička pošta, elektroničke oglasne ploče i forumi na internetu i sustavi za potporu skupnom odlučivanju. Elektronički mediji dominiraju u poslovnoj komunikaciji jer omogućuju brzo i lako uspostavljanje veze s fizički udaljenom osobom. Interpersonalni mediji služe za razmjenu informacija između dvije osobe ili manjeg broja osoba, dok su masovni mediji tisak, radio i televizija jer je kod njih malen broj pošiljatelja poruke, a velik broj potencijalnih primatelja poruke. Tehnologija je alat, odnosno sredstvo kojim se mogu obaviti određeni zadaci i služi kao dodatak interpersonalnoj komunikaciji - nije njezina zamjena. Jurković i Marošević (2013.) ukazuju na činjenicu da „tehnologija ne može razmišljati za osobu niti komunicirati umjesto osobe, što znači da tehnologija ne može ispuniti nedostatak ako menadžer ne posjeduje određene vještine“[13]. Na tehnologiju se ne treba oslanjati previše i dopustiti da dominira komunikacijskim procesom jer prekomjerna ili kriva upotreba komunikacijske tehnologije može voditi informacijskom preopterećenju u kojemu menadžeri dobivaju više informacija nego što ih mogu učinkovito obraditi. Preopterećenost informacijama otežava razlikovanje korisnih od beskorisnih informacija, smanjuje produktivnost i uvećava stres. Lamza-Maronić i Glavaš (2008.) navode „kako bi komunikacija bila uopće moguća u organizaciji, sama organizacija mora

[12] Fox, R., (2006.), str. 70.
[13] Jurković, Z., Marošević, K., (2013.), str. 498.

imati razvijeni informacijski sustav koji je podržan informacijskom tehnologijom“[14].e-pošta, dopisivanje u realnom vremenu (*engl. IM – instant messaging),* World Wide Web i druge tehnologije ključan su dio fenomena koji je postao poznat kao „paradoks informacijske tehnologije“ u kojemu informacijski alati mogu trošiti isto onoliko vremena koliko i uštede. Menadžeri trebaju pokazati svojim zaposlenicima načine produktivnog korištenja informacijskih alata jer su brzina i jednostavnost ujedno i njihove najveće mane. Najveće promjene kojima je informacijska tehnologija utjecala na poslovno komuniciranje odnose se na intenzivnu uporabu elektroničke pošte. Jurković i Marošević (2013.) tvrde da se „budućnost poslovne komunikacije nazire u nepredvidivom internetskom komunikacijskom kanalu preko kojega se može odvijati verbalna i neverbalna komunikacije te preko kojega se premošćuju gotovo sve prepreke“[15]. Važna osobina elektronskog poslovanja je to što pruža podjednake šanse za poslovanjem svim organizacijama. Odgovarajuća edukacija u svrhu korištenja informacijskih alata, povećava produktivnost organizacije i upoznaje menadžere s brojnim mogućnostima i prednostima koje usvojeno znanje nudi.

2.3. Poboljšanje komunikacije

Weihrich i Koontz (1998.) tvrde da „za učinkovitu komunikaciju odgovorne su sve osobe u komunikaciji, i menadžeri i osobe koje to nisu, odnosno svi koji djeluju u pravcu zajedničkih ciljeva“[16]. Sastavni dio cjelokupnog razvoja organizacije je razvoj komunikacijskih vještina i odnosa unutar i izvan organizacije. Način na koji organizacija djeluje i ophodi se prema zaposlenima reguliran je kroz sustav upravljanja ljudskim potencijalima, a rezultat može biti olakšavajući ili otežavajući za rad organizacije. Garača i Kadlec (2011.) navode da „dobre tehnike organizacijskog ponašanja mogu donijeti menadžeru uspjeh u poboljšanju i upravljanju komunikacije“[17]. Jedna od vještina i znanja ophođenja s ljudima, uspješna komunikacija podrazumijeva znanje o komuniciranju s ljudima, poticanje, motiviranje i nagrađivanje zaposlenih. Motivacijske vještine menadžera osigurat će postizanje veće učinkovitosti i efikasnosti jer će zaposlenici biti ispunjeni mirnom atmosferom i zadovoljstvom. Vještina

[14] Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., (2008.), str. 25.
[15] Jurković, Z., Marošević, K., (2013.), str. 504.
[16] Weihrich, H., Koontz, H., (1998.), str.553.
[17] Garača, N., Kadlec, Ž., (2011.), str.125.

komunikacije se, kao i svaka druga vještina, usavršava vježbanjem i traži stalnu edukaciju s ciljem obnove znanja. Najučinkovitiji način obrazovanja menadžera su radne i trening grupe, seminari, tečajevi, konferencijski programi, proučavanja, istraživanja i simulacije. Unapređivanje odnosa, u prvom redu unutar organizacije, stvara pozitivnu radnu atmosferu što omogućuje kvalitetan i efikasan rad kojim se ostvaruju profesionalni ciljevi. Efektivna komunikacija je neophodna za uspješnost organizacije u cjelini i pojedinačno među zaposlenima. Organizacija u kojoj ne postoji komunikacija ili je ta komunikacija loša ne može se smatrati uspješnom. Naime, loša komunikacija između menadžera i zaposlenika može dovesti do konflikta unutar grupe ili cijele organizacije a česte konfliktne situacije rezultiraju padom morala zaposlenika što otežava ostvarivanje ciljeva organizacije. Redovna komunikacija potiče kreativnost i stvara ugodnu radnu atmosferu. Svi procesi komunikacije polaze od zaposlenih i bazirani su na njihovo ponašanje. Proces komunikacije ogledalo je organizacijskog ponašanja počevši od stila upravljanja i vođenja menadžera pojedinca do timskog rada među zaposlenicima unutar organizacije i suradnicima izvan organizacije. Zadatak koji se stavlja pred menadžere jest razvijanje svijesti o značaju komunikacije u organizaciji i da kroz komunikaciju menadžer pozitivno utječe na razvoj zaposlenika, osobno zadovoljstvo i u konačnici motivira zaposlenike da budu odani zajedničkim vrijednostima organizacije s ciljem stvaranja veće vrijednosti.

3. MENADŽERSKE VJEŠTINE

Poslovni uspjeh menadžera (eng. *manager*) više ovisi o njegovim znanjima i vještinama nego o obilježjima njegovoj osobnosti ističe Sikavica (2008.) i naglašava da su „određena znanja i vještine koje menadžer mora posjedovati uvjet bez kojeg je nemoguće biti dobar menadžer“[18]. Drucker (2005.) tvrdi da „menadžer mora znati i razumjeti što od njega zahtijevaju poslovni ciljevi u pogledu učinka, a njegovi pretpostavljeni moraju znati kakav se doprinos može zahtijevati i očekivati od njega i u skladu s time ga procjenjivati“[19]. Na svim razinama menadžmenta od menadžera se očekuje posjedovanje određenih znanja i vještina, skup specifičnih sposobnosti potrebnih za uspješno obavljanje određenog posla. Važan čimbenik menadžerske uspješnosti, uz intelektualne sposobnosti i određene vještine i znanja, su specifične osobine menadžera. Samopouzdanje, sposobnost rada s radnim skupinama, potreba za postizanjem rezultata i uspjeha, velika usmjerenost na mogućnost napredovanja te jaka identifikacija s organizacijom samo su dio poželjnih radnih vrijednosti i preferencija. Identifikacija menadžerskog potencijala i utvrđivanje individualnih osobina koje upućuju na taj potencijal organizacije kroz razne programe testiranja zaposlenika neophodna je i dobra investicija za svaku organizaciju.

3.1. Osnovne vještine menadžera

U organizacijama, menadžerske poslove obavlja različito obrazovani kadar. Diferencijacija između pojedinih razina menadžmenta odnosi se na to koliko pojedinih znanja i vještina mora posjedovati pojedina razina menadžmenta. Uspjeh menadžera, ističu Bahtijarević-Šiber i sur. (2008.), na pojedinoj razini menadžmenta „ovisi o tome kako on razvija i kombinira znanja i vještine potrebne za djelotvoran menadžment baš na toj razini menadžmenta“[20]. Razlika u potrebama određenih znanja i vještina u pojedinim razinama menadžmenta prikazane su u sljedećoj tablici.

[18] Sikavica, P., (2008.), str.3.
[19] Drucker, P., (2005.), str. 99.
[20] Bahtijarević-Šiber, F. i sur., (2008.), str.3.

Tablica 1.: Potrebna znanja i vještine u pojedinim razinama menadžmenta

Tehnička znanja i vještine	Najvažnija na nižim razinama menadžmenta
Socijalna znanja i vještine	Menadžeri ostvaruju organizacijske ciljeve u svrhu postizanja konkurentske prednosti i stvaranja veće vrijednosti organizaciji za koje su im potrebni i ljudski resursi. Kvalitetno i efikasno vođenje ljudskim potencijalima zahtijeva određena znanja i razvijene socijalne vještine. Komunikacija se odvija kroz sve razine menadžmenta stoga su socijalna znanja i vještine podjednako važne na svim razinama menadžmenta.
Konceptualna znanja i vještine	Znanja oblikovanja najpotrebnija na višim razinama menadžmenta.

Izvor: prilagođeno prema Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P.i Pološki Vokić, N., (2008.), str.3.

Kako je prikazano u Tablici 1 tehnička znanja i vještine najvažnije su nižim razinama menadžmenta dok su konceptualna znanja najpotrebnija na višim razinama menadžmenta. Znanja o ophođenju i komuniciranju s ljudima prevladavaju u ukupnoj strukturi menadžmenta. Suradnike menadžeri vode prema ostvarivanju ciljeva odjela ili organizacije u cjelini. Uspjeh menadžera ovisi o njegovoj sposobnosti kombiniranja određenih znanja i vještina potrebnih za pojedine razine menadžmenta.

3.1.1. Tehnička ili stručna znanja i vještine

Tehnička ili stručna znanja i vještine su specifična stručna znanja potrebna za obavljanje konkretnih zadataka u poslovnom procesu. Uključuju specijalizirana znanja određenog područja ili struke, analitičke sposobnosti određene specijalnosti i znanja primjene specifičnih modela, metoda, tehnika i postupaka za rješavanje specifičnih problema u određenom području rada i druga znanja u svrhu postizanja veće vrijednosti organizaciji. Prema Sikavici (2004.) „navedena

znanja su prvenstveno usmjerena na rad sa stvarima, procesima ili objektima sa zadatkom da obavljaju tehničke, specijalističke aktivnosti unutar organizacije“[21]. Tehnička znanja podrazumijevaju sposobnost korištenja posebnih znanja, tj. znanja struke, odnosno metoda i tehnika u izvršavanju posla.

3.1.2. Konceptualna znanja i vještine

Konceptualna znanja i vještine obuhvaćaju sposobnost shvaćanja ideja i njihovu primjenu u specifičnoj situaciji, uključuju sposobnost stvaranja vizije budućnosti, sagledavanja poduzeća kao cjeline, visoke međuzavisnosti različitih funkcija i aktivnosti te sposobnost sagledavanja djelovanja promjena u okolini i u jednom djelu organizacije na druge organizacijske dijelove. Prema Sikavici (2004.)navedena znanja i vještine odnose se i na sagledavanje odnosa i povezanosti organizacije i njene uže (mikro) i šire (makro) okoline te na razumijevanje složenosti poslovnih situacija i čimbenika koji je uvjetuju, kao i na identificiranje šansi i prilika ali i prijetnji za organizaciju i utvrđivanje strategijskih pravaca razvoja i temeljnih izvora konkurentske sposobnosti i prednosti poduzeća“[22]. Konceptualna znanja i vještine su ključni za koordiniranje i integriranje svih poslovnih aktivnosti i interesa, utvrđivanje prioriteta između konfliktnih ciljeva i kriterija te definiranje i planiranje strategije i budućnosti organizacije. Usavršavanjem konceptualnih znanja menadžeri će biti u mogućnosti lakše razumjeti svu zamršenost i složenost organizacije.

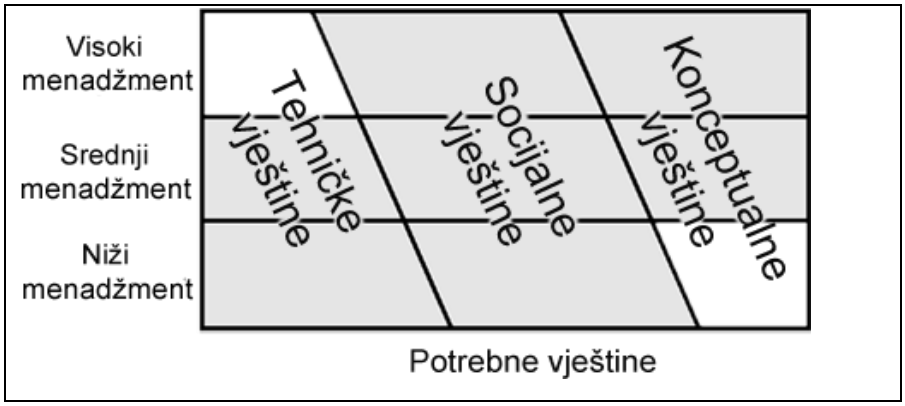
3.1.3. Znanja i vještine u ophođenju s ljudima

Različite tehnike organizacijskog ponašanja, kao što su uspješna komunikacija, vođenje i motiviranje suradnika, sposobnost timskog rada i stvaranja pozitivnoga i ugodnoga radnog ozračja, samo su neka znanja i vještine potrebna menadžeru u ophođenju s ljudima. Navedene vještine su izuzetno važne i imaju odlučujuću ulogu na svakoj razini menadžmenta. Uspješnost menadžera ovisi o vještinama i znanjima koja posjeduje i imaju odlučujuću ulogu na svakoj

[21] Sikavica, P., (2004.), str. 223.
[22] Sikavica, P., (2004.), str. 224.

razini menadžmenta. Menadžeri moraju biti sposobni raditi s drugima i uz pomoć drugih, moraju biti sposobni motivirati zaposlenike, pomagati, koordinirati, provoditi komunikaciju te rješavati konflikte. Odnos između pojedinih razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina koje bi trebao posjedovati menadžer na pojedinoj razini menadžmenta prikazan je na slici 4.

Slika 4.: Potrebna znanja i vještine između pojedinih razina menadžmenta



Izvor: http://nastava.tvz.hr/komunikacijske-vjestine/index.php/hr/uvod/teorijska-pozadina-uvod

Na Slici 4. je prikazan odnos između pojedinih razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina koje bi trebao posjedovati menadžer na pojedinoj razini menadžmenta. Za uspješno obavljanje posla u nižim razinama organizacije tehničke vještine su znatno važnije dok visoki menadžmenti treba imati iznimno razvijene konceptualne vještine a potreba za tehničkim vještinama je minimalna. Najbitnije je naglasiti da su socijalne vještine podjednako važne za svaku razinu menadžmenta.

Menadžment je vrlo kompleksan i složen proces koji se može promatrati s različitih aspekata: kao društveni fenomen, kao znanstvena disciplina, kao posebna upravljačka struktura u organizaciji, kao posebna specijalnost, pa čak i kao umjetnost. Pojam menadžmenta Kreitner definira kao „proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa“[23].Ovisno o poziciji koju ima u menadžmentu, menadžer ima formalna ovlaštenja i odgovornost za planiranje poslova i radnih zadataka, donošenje odluka, organizaciju rada i poslovanja, angažiranje potrebnog kadra i usmjeravanje aktivnosti potrebnih za ostvarenje ciljeva organizacije. Hijerarhijske razine

[23] Kreitner, R., (2005.), str. 4.

menadžmenta i menadžera dijele se na vrhovni menadžment (eng. *top management*), srednji (eng. *middle management*) i niži menadžment (eng. *lower/first line management*). Razlika pojedinih razina menadžmenta nije važna samo sa stajališta hijerarhije, u smislu odnosa nadređenosti i podređenosti, već i zbog različitih funkcija koje su namijenjene pojedinim razinama menadžmenta. Brojne aktivnosti sadržane u funkcijama koje menadžer obavlja, za koje su potrebne određene vještine, dijele se u tri osnovne kategorije vještina: tehničke, konceptualne i socijalne vještine. Tehničke vještine obuhvaćaju specifična stručna znanja potrebne za obavljanje konkretnih zadataka u poslovnom procesu i uključuju metode, postupke procese i alate u obavljanju funkcija kao što su proizvodnja, usluge, nabava i prodaja. Konceptualna vještina je sposobnost djelovanja poduzeća kao cjeline, postizanja ciljne sukladnosti između dijelova i cjeline i utjecaj promjena nastalih u jednoj jedinici na ostale organizacijske jedinice (što obuhvaća i povezanost organizacije s užom i širom okolinom). Socijalne vještine ili sposobnost rada s ljudima uključuje uspješno komuniciranje, motiviranje i vođenje pojedinaca i grupa, izgradnju odnosa suradnje i timskog rada, stvaranje atmosfere suradnje i sigurnosti, slobode razmišljanja i druge vještine s ciljem ostvarivanja boljih međuljudskih odnosa u organizaciji i prema van. Za dobrog menadžera je optimalno posjedovanje svih navedenih vještina, s obzirom da su sve navedene skupine vještina neophodno potrebne za dobro obavljanje poslova menadžera.

3.2. Upravljanje vremenom

Upravljanje vremenom (eng. *time management*), kao temeljna vještina i pretpostavka osobne djelotvornosti, je disciplina usmjerena na uštedu i racionalnu uporabu vremena kao dragocjenog i oskudnog resursa te razvoj metoda i tehnika za unapređivanje metoda rada i efikasnost korištenja vremena. Važnost organizacije vremena ogleda se u samom poslovnom uspjehu menadžera ali i uspjehu organizacije kao cjeline. Sikavica (2008.) definira vrijeme kao „rijedak, ograničen i nepovratan resurs te ga se upravo zato mora znati iskoristiti i njime dobro upravljati“[24]. Drucker (1992.) smatra da „ako pojedinac želi efikasno upravljati svojim vremenom, mora znati na što ga

[24] Bahtijarević-Šiber, F. i sur., (2008.), str.7.

troši“[25].Prema navedenom dijagnosticiranje vremena se stavlja na prvo mjesto u poslovima menadžmenta. Ako menadžer želi kvalitetno upravljati ciljevima, mora znati modelirati vrijeme. Upravljanje vremenom omogućuje kreativno planiranje, bolju pripremu za zadatke, brže obavljanje zadataka i na kraju, povećanje slobodnog vremena. Menadžeri koji znaju upravljati svojim vremenom, po pravilu su uspješniji u odnosu na menadžere koji imaju ležerniji pristup obavljanju svojih obaveza. Dobro upravljanje vremenom vještina je koja se vremenom uči, stječe i usavršava iskustvom.

3.3. Umijeće delegiranja

Umijeće delegiranja, sposobnost prenošenja zadataka, ovlaštenja, odgovornosti i autoriteta na niže razine menadžmenta još je jedna od važnih vještina menadžmenta i vođenja. Delegiranje, ovlast i odgovornost su u međusobnoj interakciji. Za uspješno delegiranje menadžer mora imati dobre organizacijske sposobnosti i dobro poznavati radne procese i svoje suradnike da bi mogao odrediti koji od suradnika može preuzeti ovlast za neki posao. Delegiranje zadataka dugoročno neće biti uspješno ako se ne delegira i odgovornost koju nosi zadatak. Menadžer delegiranjem zadatka ne prenosi odgovornost u cijelosti, odgovornost i dalje ostaje na menadžeru, iako zadatak obavlja netko drugi.

Među mnogobrojnim funkcijama menadžera na svim organizacijskim razinama bitno se ističu funkcije planiranja, organizacije, vođenja i kontrole. Neovisno o menadžerskoj razini je riječ, svaki menadžer obavlja sve četiri funkcije. Razlika je u tome koliko menadžer vremena troši za svaku pojedinu funkciju na pojedinoj organizacijskoj razini menadžmenta. Vještina dobrog upravljanja vremenom menadžeru omogućuje predviđanje i iskorištavanje povoljnih okolnosti i izbjegavanje nepotrebnog gubitka vremena. Primjena dobrog upravljanja vremenom dovest će do dobrih poslovnih rezultata što zahtijeva i vještinu delegiranja. Cilj delegiranja je da se s jedne strane štedi vrijeme a s druge da se odgovornost i izvršenje zadataka prepusti onima koji su za to najkompetentniji. Organizacijski lanac je uspješan koliko i njegova najslabija karika, stoga

[25] Drucker, P.F., (1992.), str. 24.

menadžer mora prepoznati kvalitete svojih suradnika i ukomponirati ih u radne zadatke čijim izvršavanjem organizacija postiže zadane ciljeve.

4. OSNOVNE SOCIJALNE VJEŠTINE

Prema Svjetskoj zdravstvenoj organizaciji socijalne vještine[26]su sposobnost prilagođivanja i pozitivnog ponašanja koje omogućuju menadžerima da se uspješno nose sa zahtjevima i izazovima. Bahtijarević-Šiber i sur. (2001.) socijalne vještine definiraju kao „stečenu sposobnost izvođenja svrhovitog slijeda međusobno povezanih naučenih aktivnosti te kao specifičnu sposobnost pretvaranja znanja u akciju, odnosno izvođenja konkretnih radnih i drugih aktivnosti“[27]. Riječ je o naučenim oblicima ponašanja iz samog promatranja i interakcijom s drugima iz neposredne blizine. Preveden (2010.) navodi da „kvalitetno i svjesno proživljen i doživljen svaki trenutak i osjećaj s kojima se susrećemo i suočavamo svakoga dana omogućuju nam da učimo o sebi i drugima nevjerojatne stvari“[28]. Pravilnim usvajanjem socijalnih vještina stvara se temelj za uspješnu interakciju s okolinom i uspostavlja se sigurno okruženje što u poslovnom svijetu stvara priliku za uspješnost. Uspješna komunikacija s okolinom i lakše snalaženje u određenim situacijama zahtijevaju i određene vještine. Rajić (2011.) navodi niz socijalnih vještina prikazanih u Tablici 3.

Tablica 3.: Inventar temeljnih socijalnih vještina

Temeljne socijalne vještine	**Složenije temeljne socijalne vještine**
Slušanje	Traženje pomoći
Započinjanje razgovora	Traženje informacija
Održavanje razgovora	Davanje uputa
Postavljanje pitanja	Slijeđenje uputa
Završavanje razgovora	Uvjeravanje drugih
Samopredstavljanje	Ispričavanje za pogrešku
Predstavljanje drugih	Samokontrola

Prilagođeno prema Rajić, A., (2011.), http://oc-pgz.hr/clanci_socijalne_vjestine.html

[26] Svjetska zdravstvena organizacija, (2002.), str. 3.
[27] Bahtijarević-Šiber, F. i sur., (2001.), str. 644.
[28] Preveden, A., (2010.), str. 4.

Vidljivo iz Tablice 3. razlikujemo temeljne i složenije temeljne socijalne vještine. Socijalne vještine se nalaze u osnovi svih komunikacijskih situacija, stoga predstavljaju vještine koje svaki menadžer treba posjedovati, neke socijalne vještine se razvijaju se prema potrebi, no neke su neophodne u svim prilikama. Slušanje je polazna točka svih vještina. Kvalitetnim slušanjem, menadžeri mogu u velikoj mjeri poboljšati svoju komunikaciju sa suradnicima u i izvan organizacije. Vođenje razgovora uključuje vještine započinjanja, održavanja i završavanja razgovora. Stoga je u vrlo uskoj korelaciji s drugim vještinama navedenih u Tablici 3. Menadžer koji usvoji temeljne socijalne vještine lakše će usvojiti i druge vještine. Osim temeljnih socijalnih vještina, poželjne su i **vještine koje zamjenjuju agresiju** (traženje dopuštenja/dozvole, pregovaranje, samokontrola, zauzimanje za vlastita prava i potrebe, izbjegavanje sukoba), **vještine nošenja s teškoćama** (iznošenje prigovora i odgovaranje na prigovor, nošenje s neuspjehom, vođenje „teških“ razgovora), **vještine planiranja** (prikupljanje informacijama, određivanje prioriteta, planiranje vremena, aktivnosti) i **vještine nošenja s osjećajima** (prepoznavanje svojih osjećaja, iskazivanje emocija, razumijevanje osjećaja drugih, nošenje s ljutnjom, nošenje s odbijanjem drugih, nošenje s vlastitom neugodom, nošenje sa strahovima).

Menadžeri se razlikuju po svojim mogućnostima, vještinama i sposobnostima uspostavljanja i održavanja zadovoljavajućih socijalnih odnosa na temelju vještina koje su usvojili i način na koji su ih razvili. Usvojenost većeg broja socijalnih vještina stvara predispoziciju uspješnosti menadžera.

4.1. Socijalna kompetencija

Socijalna kompetencija se često izjednačava sa socijalnim vještinama, no unatoč nekim zajedničkim obilježjima, socijalna kompetencija i socijalna vještina su dva međusobno povezana ali bitno različita pojma. Socijalne vještine podrazumijevaju specifična ponašanja, primjerice nenasilno rješavanje sukoba, tolerantnost i asertivnost dok se termin socijalna kompetencija odnosi na adekvatnu upotrebu socijalnih, emocionalnih i kognitivnih vještina i ponašanja koja su potrebna za uspješno snalaženje u određenim socijalnim situacijama. Prema Penningtonu (1997.) „reći da je netko socijalno vješt znači da ta osoba posjeduje perceptivnu osjetljivost, slaže se s

neverbalnim ponašanjem drugih, kontrolira vlastito ponašanje i ima sposobnost da preuzme ulogu drugoga“[29]. Postoji nekoliko definicija socijalne kompetencije, no u svima je naglašeno da se radi o više različitih sposobnosti, znanja i vještina snalaženja u pojedinoj socijalnoj situaciji. Neka ponašanja ili socijalne vještine koje su potrebne u jednoj određenoj situaciji, mogu biti sasvim neprikladne u drugoj. Također je potrebno poznavanje socijalnih znanja kao što su norme i pravila društva. Menadžer koji zna djelotvorno iskoristiti poticaje iz okruženja uz postizanje dobrih razvojnih rezultata, odnosno zadovoljavajuće sudjelovanje u organizaciji i širem društvu, smatra se socijalno kompetentnim menadžerom. Kralj (2014.) socijalnu kompetenciju raščlanjuje na sposobnost izgradnje dobrog odnosa, sposobnost suradnje i sposobnost upravljanja sukobima i njihovog rješavanja[30].Komunikacijske vještine pokazuju se najvažnijom kompetencijom i najkritičnijim činiteljem uspješnosti menadžera. Bahtijarević-Šiber i sur. (2008.) tvrde da „jednostavno, nije važno koliko je tko dobar menadžer i koliko zna ako svoje znanje ne može artikulirati i prenijeti drugima“[31]. Sposobnosti, vještine i kompetencije menadžera ključni su čimbenici uspješnog poslovanja i djelovanja svake organizacije potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva. Brzina izrazitog širenja složene tehnologije uspijeva zadovoljiti i najzahtjevnije ljudske materijalne potrebe. Uspješnost suvremene organizacije sve više ovisi o menadžerima koji uspijevaju pridobiti (a ne prisiliti) svoje suradnike na suradnju usmjerenu zajedničkoj dobrobiti. Velika fleksibilnost, neprestano inoviranje i naglasak na kvalitetu aktivnosti su upravljanja kako bi se osigurala visoka motiviranost zaposlenih, trajnim osposobljavanjem razvijalo njihov stručni i pobuđivalo stvaralački potencijal. Marcetić (2008.) navodi kako „socijalne vještine olakšavaju snalaženje u suvremenom svijetu poslova, usmenu i pisanu komunikaciju, otkrivanje i izbor poslova koji odgovaraju našim sposobnostima i potencijalima, sustavno planiranje razvoja karijere, snalaženje u promjenama koje se događaju u našem društvu, sposobnost prilagođavanja u tijeku rješavanja problema, kreativno mišljenje, efikasno upravljanje vlastitim resursima, timski rad, uspješno vođenje tima te koristeći asertivne obrasce ponašanja, pro aktivno upravljanje vlastitim razvojem“[32]. Socijalne vještine nisu vezane za specifičan posao, već se nalaze u osnovi uspješnog obavljanja bilo kojeg posla. Primjenjuju se u svim radnim okruženjima i lako su prenosive iz jedne oblasti rada na druge. Menadžeri koji su

[29] Pennington, D.C., (1997.), str. 240.
[30] Kralj, D., (2014.),http://www.poliklinika-djeca.hr/aktualno/teme/socijalna-kompetencija-zasto-je-vazna-i-kako-se-razvija/
[31] Bahtijarević-Šiber, F., (2008.), str. 93.
[32] Marcetić, A., (2008.), str. 30.

razvili socijalne vještine i konstantno rade na unapređenju istih, imaju određenu prednost jer se brzo mogu prilagoditi promjenama i pripremiti na krizne situacije i sve više prisutne nesigurnosti u poslovnom svijetu. Višestruke promjene posla tijekom života postaju opće pravilo. Stoga je potrebno staviti naglasak na cjeloživotno učenje, što se uvelike odnosi na razvoj socijalnih vještina - poboljšanje već usvojenih i prihvaćanje novih.

4.2. Vještina prezentacije

Menadžeri su svakodnevno uključeni u različite oblike samopredstavljanja. Neprekidno pokušavaju utjecati na to kako ih drugi opažaju, doživljavaju i interpretiraju njihov fizički izgled, rezultate koje postižu, sposobnosti koje imaju, kako doživljavaju i tumače njihove stavove i vrijednosti, njihove prijatelje i članove skupina kojima pripadaju te kako izvode zaključke o njihovim trajnim obilježjima i osobinama. Razloga za to je više, a možda jedan od najvažnijih leži u važnosti dojmova drugih koji utječu na bitne ishode i posljedice. Prema Agić (2012.), „načina samopredstavljanja je više i uključuju verbalne samoopise, primijenjena konkretna ponašanja, iskazivanje svojih povezanosti s određenim ljudima i predmetima pred drugima, odnosno izbjegavanje pokazivanja vlastite povezanosti s nepoželjnim ljudima i pojavama, sve do složenijih ponašanja koja se mogu označiti kao životni stil“[33]. Jedna od važnijih zadaća menadžera jest predstavljanje organizacije prema van, držanje govora u različitim prigodama unutar i izvan organizacije, prezentiranje ideja, poslovnih informacija, problema, projekata i planova. Bahtijarević-Šiber i sur. (2008.) tvrde da je „dobro razvijena vještina prezentacije vitalna za obavljanje svih menadžerskih poslova, ali i općenito za uspješnu karijeru“[34].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.

[33] Agić, J., (2012.), http://www.poslovni-savjetnik.com/poslovni-stil/samopredstavljanje-impression-management
[34] Bahtijarević-Šiber, F. i sur., (2008.), str.109.

4.3. Asertivan menadžer

Sposobnost ili vještina osobe da se zauzme za sebe i da učinkovito ispunjava vlastite potrebe naziva se asertivnost (eng. glagol *to assert*- izraziti, pridjev *assertive*-uporan). Navedena karakteristika ponašanja se očituje u odlučnoj borbi za postizanje cilja i zalaganju za vlastita prava bez ugrožavanja drugih osoba i predstavlja optimalan način reagiranja u socijalno frustrirajućim situacijama te se svrstava u sredinu između pasivnosti i agresivnosti. **Asertivno ponašanje** menadžera zasniva se na pretpostavci da menadžer svoje interese i potrebe smatra opravdanima i vrijednima. Zadovoljavanje interesa i potreba ne znači da je neophodno dominirati konverzacijom ili uspostaviti dominaciju nad sugovornikom, već je potrebno identificirati svoje vlastite interese i potrebe te se zauzeti za njih a da se ne krše prava drugih. Vještina asertivnog ponašanja se može razviti kroz treninge. Razvijanje pozitivnog odnosa prema samom sebi omogućuje produktivnije samozastupanje i ostvarenje ciljeva što za rezultat ima asertivno ponašanje menadžera koje je presudno za efikasno ostvarenje poslovnih ciljeva kao i za očuvanje kvalitetnih međuljudskih odnosa u organizaciji i među zaposlenicima. Asertivan menadžer komunicira direktno i iskreno, čvrsto stoji iza svojih uvjerenja, mogućnosti, želja i stavova pritom uvažavajući sebe i druge. Samostalno donosi odluke, postavlja jasne granice i očekuje od drugih odgovornost za vlastite postupke. Suprotnosti asertivnom ponašanju su pasivno i agresivno ponašanje menadžera, izraženo u konfliktnim situacijama kada menadžer treba nešto tražiti ili nekog odbiti, ukratko kada se treba zauzeti za sebe. **Pasivno ponašanje** očituje se u izbjegavanju izražavanja svog mišljenja i osjećaja, u zastupanju i zaštiti svojih interesa, potreba i prava kako bi se izbjegao konflikt. Pasivni je stav uobičajeno potaknut slabim samopoštovanjem. Nakupljaju se frustracija i nezadovoljstvo, svjesno ili nesvjesno, do određenog trenutka kada nagomilane frustracije eskaliraju, učestalo pretjerano s obzirom na trenutačni uzrok frustracije. **Agresivno ponašanje** podrazumijeva zauzimanje za sebe, svoja prava i potrebe na način kršenja prava drugih. Agresivna komunikacija i ponašanje su posljedica slabog samopoštovanja i osjećaja bespomoćnosti. Navedeno ponašanje najčešće nosi sa sobom osjećaj moći i trenutno otpuštanje napetosti, ali dugoročno može dovesti do problema u odnosima s drugima koji se mogu osjećati povrijeđeno, poniženo i ljutito. Prilikom izražavanja pasivno-agresivnog ponašanja pojedinci se izvana doimaju pasivni i reagiraju iz prikrivene ljutnje na indirektan način. Menadžeri koji razviju pasivno-agresivni tip ponašanja uobičajeno se

osjećaju bespomoćnima, ulovljenima u stupicu, srditi. Prema Katanić (2012.) „osjećaju se nemoćnima suprotstaviti objektu njihove ljutnje i zato reagiraju podvojeno, na površini su pozitivni, a prikriveno su spremni podmetati“[35]. U većini slučajeva asertivno ponašanje je prikladno dok se u određenim situacijama ponekad zahtijeva i agresivniji pristup.

4.4. Vještina aktivnog slušanja

Slušanje kao komunikacijska vještina uključuje usmjeravanje pozornosti, interpretacije i pamćenje onoga što smo zaista čuli. Aktivno slušanje znači slušati usredotočeno, slušati s empatijom i prihvaćanjem druge osobe, te slušati odgovorno. Intelektualni i emocionalni proces uključivanja svojih potencijala kako bi se poruka shvatila, zahtjeva pozornost i koncentraciju ali i poticanje sugovornika. Činjenica je da se aktivno slušanje rijetko koristi jer to zahtijeva potrebno znanje i vještine. Bit slušanja nije u tome da se čuje poruka, nego da se ona i razumije. Aktivno slušanje je Bahtijarević-Šiber i sur. (2008.) ističu da je „vještina slušanja presudna za menadžere koji mnogo važnih informacija primaju u usmenoj komunikaciji i čiji je posao verbalne komunikacijske prirode“[36]. Prema Katanić (2012.)„ovisno o situaciji, o tome kada i koga se sluša, primjenjuju se (u većini slučajeva nesvjesno i iz navike) i različite razine slušanja“[37]:

Razina 1 - Aktivno/empatično slušanje

Menadžer ima otklon prema prosuđivanju suprotne strane te sebe nastoji staviti u položaj druge strane, koristeći tehnike aktivnog slušanja, posvećuje se pažnja cjelokupnom govoru, sadržaju i emocijama, verbalnom i neverbalnom.

[35] Katanić, I., (2012.), http://www.pregovaranje.com/communications/index/14
[36] Bahtijarević-Šiber, F. i sur., (2008.), str. 102.
[37] Katanić, I., (2012.), http://www.pregovaranje.com/communications/index/12

Razina 2 - Pažljivo slušanje

Veća pažnja posvećuje se činjenicama nego emocionalnoj komponenti konverzacije, poruka gubi na značenju.

Razina 3 - Selektivno slušanje

Menadžer sluša samo ono što ga posebno zanima, a oglušuje se na sve ostalo.

Razina 4 - Pasivno slušanje

Menadžeri ne ulažu trud u razumijevanje izrečenog, česta je opasnost od pogrešnog tumačenja.

Nedostatak vještine slušanja menadžera nije samo uzrok loših interpersonalnih odnosa nego i mnogih poslovnih problema. Stoga je, prema Bahtijarević-Šiber i sur. (2008.) „za uspješne menadžere vrlo važno razvijanje vještine aktivnog slušanja. Smatra se da uspješni menadžeri trebaju 90% svoga vremena slušati, a 10% govoriti“[38] što podrazumijeva određene tehnike slušanja:

- **obraćanje pažnje** (koristi se za održavanje i unaprjeđenje otvorene konverzacije: kimanje glavom, vođenje zabilješki, održavanje kontakta očima, dozvoljavanje sugovorniku da završi, ponavljanje onoga što ste razumjeli, postavljanje relevantnih pitanja),
- **interpretacija rečenoga**(interpretiranjem se ukazuje na to da je poruka shvaćena onako kako ju je sugovornik i izrekao),
- **razjašnjavanje rečenoga**(osigurava razumijevanje i dobivanje više detalja ili objašnjenja) i
- **sumiranje rečenoga**(koristi se za sažimanje ključnih točaka i održavanja fokusa na bitnim stvarima).

Uspješnost sporazumijevanja više ovisi o kvaliteti slušanja nego o količini iznesenih informacija. Aktivnim slušanjem menadžer povećava vjerojatnost ispravnog razumijevanja sugovornika, izbjegava prepreke i tako osigurava uspješnu komunikaciju.

[38] Bahtijarević-Šiber, F., i sur., (2008.), str. 102.

4.5. Važnost socijalne i emocionalne inteligencije u menadžmentu

Sinergija intelektualne, emocionalne i socijalne inteligencije sve je više prepoznata kao preduvjet menadžmenta. Sambol, (2014.) tvrdi da „suvremenom kompanijom treba upravljati emocionalno zrela osoba, odnosno menadžer koji nadzire svoje osjećaje i vlada njima, pravilno postupa pod stresom, zna podnijeti i neuspjehe i razočaranja jer na svakom koraku svoga života računa s neuspjehom, teškoćama i iskušenjima“[39]. Socijalna i emocionalna inteligencija su isprepletene, važne su za snalaženje u svakodnevnom životu i da razumijemo svoje postupke. Govore o tome kako komuniciramo sa sobom i drugima. Jurasić (2014.) naglašava da je „emocionalna inteligencija važna da možemo sebe motivirati i kad stvari ne idu glatko i odgoditi trenutak uspjeha“[40]. Niska razina socijalne inteligencije može se očitovati lošom komunikacijom s drugima te nemogućnošću efektivnog utjecanja na druge. Ljudi sa niskom socijalnom inteligencijom utječu na druge na način da ih čine ljutitima, frustriranima ili omalovažavanima. S druge strane, osobe s visokom razinom socijalne inteligencije s lakoćom komuniciraju s drugima i čine ih više pouzdanima, cjenjenijima, poštovanima, prihvaćenima i sposobnijima. Ovisno o vrijednostima društva socijalna inteligencija može biti društveno štetna ili korisna. Jurasić (2014.) ističe „što se tiče sposobnosti napredovanja prema osnovnim kriterijima društvene stratifikacije, a to su materijalno bogatstvo, moć i ugled, socijalna inteligencija je iznimno značajna jer uključuje usmjerenost prema zacrtanom cilju i prilagodbu vanjskim okolnostima, bez obzira na moguće odustajanje od, primjerice, moralnih načela“[41]. Domin, (2014.) definira emocionalnu inteligenciju kao „skup sposobnosti vezanih uz afektivnu sferu života koji ukazuje na emocionalnu zrelost pojedinca, odnosno sposobnost prepoznavanja osjećaja i emocija, njihova jasnog identificiranja i razumijevanja, sposobnost njihova reguliranja i korištenja za postizanje ciljeva i ostvarenje želja“[42]. Emocionalna inteligencija se često poistovjećuje sa socijalnom inteligencijom, no time se ograničava, budući da je emocionalna inteligencija vrlo korisna i van okvira društvenog života - za potrebe samorazvoja, samorealizacije, zdravlja, unutarnjeg mira itd. Za uspjeh u poslu osim inteligencije, naobrazbe i stručnosti menadžera, naglasak se stavlja i na umijeće kojim se menadžer nosi sa sobom kao i s drugima. Poslovni svijet se mijenja, javljaju

[39] Sambol, D., (2014.), http://www.womeninadria.com/emocionalna-inteligencija-na-poslu/
[40] Jurasić, D., (2014.), http://www.vecernji.hr/moje-zdravlje/visoki-iq-nije-kljuc-uspjeha-932817
[41] Jurasić, D., (2014.), http://www.vecernji.hr/moje-zdravlje/visoki-iq-nije-kljuc-uspjeha-932817
[42] Domin, D., Domin, N., (2014.), http://www.zivotna-skola.hr/vjestine/emocionalna-inteligencija.html

se i novi izazovi koji traže nove talente. Sambol (2014.) navodi da su najpoželjnije sposobnosti[43] kod suvremenog menadžera komunikacijske vještine, međuljudske vještine (utjecanje na druge, a za to su potrebne empatija i društvene vještine tj. prepoznavanje emocija kod drugih, te upravljanje njihovim emocijama i motivacijom) i vladanje samim sobom (inicijativa, pouzdanost, ustrajnost, samopouzdanje, nagon za postignućem). Emocionalnu inteligenciju znatno određuje stupanj uspješnosti odnosa prema drugima i uspjeh u poslu. Menadžer može biti vrlo inteligentan, imati odgovarajuće obrazovanje za neki posao, steći mnoge godine iskustva u tom poslu, pa ipak zakazati jer njegova emocionalna inteligencija ne odgovara poslu koji obavlja. Sambol (2014.) nabraja pet osnovnih emocionalnih i društvenih kompetencija[44] poželjnih kod menadžera:

- **samosvijest** (znati što osjećamo u danom trenutku i realno procjenjivati vlastite sposobnosti),
- **samokontrola** (nositi se sa svojim emocijama tako da one olakšavaju posao umjesto da nas ometaju u njemu; dobro se oporavljati od emocionalnih stresova),
- **motivacija** (služiti se svojim najdubljim preferencijama kako bismo se poticali i usmjeravali prema svojim ciljevima, kako bismo preuzimali inicijativu),
- **empatija** (osjećati što ljudi osjećaju, biti kadri zauzeti njihovo gledište te njegovati osobne odnose i usklađenost s vrlo različitim ljudima) i
- **društvene vještine** (dobro se nositi s emocijama u odnosima i točno očitavati društvene situacije i mreže; stupati u interakcije; služiti se tim vještinama da bismo uvjeravali i predvodili, pregovarali i razrješavali sukobe te postigli suradnju i timski rad).

Sambol (2014.) također naglašava da emocije menadžer može koristiti u svrhu povećanja motivacije za obavljanje različitih važnih zadataka. Uspješni menadžeri svojim osjećajima svjesno upravljaju, pozorno prate kako su raspoloženi te koriste svaki osjećaj koji im je na raspolaganju. Jurjević (2015.) tvrdi da „naše emocionalne sposobnosti odlučuju o tome koliko se učinkovito odnosimo prema sebi i drugima, a time nam pokazuju koliko smo poslovno i privatno uspješni“[45]. Domin (2014.) ukazuje na to da „visoka emocionalna inteligencija jamči odlične poslovne rezultate, jer menadžeri donose poslovne odluke pretežito emocionalno, pa je

[43] Sambol, D., (2014.), http://www.sambolconsulting.com/blog-1/2014/9/24/emocionalna-inteligencija-i-poslovna-izvrsnost
[44] Sambol, D., (2014.), http://www.sambolconsulting.com/blog-1/2014/9/24/emocionalna-inteligencija-i-poslovna-izvrsnost
[45] Jurjević, I., (2015.), http://filaks.hr/index.php/reference/strucni-clanci/9-uncategorised/201

poznavanje i upravljanje tuđim i svojim emocijama vrlo profitabilno“[46]. Razvijena visoka emocionalna inteligencija pomaže motivirati se i u trenutku neuspjeha na putu ostvarenja cilja. Sposobnosti zapažanja, izražavanja, razlikovanja, razumijevanja, a naročito upravljanja emocijama, olakšavaju pristup i rješavanje raznih problema s kojima je menadžer suočen u radnom okruženju. Pozitivnija atmosfera, kvalitetniji odnosi sa suradnicima, brže i kvalitetnije donošenje odluka, veća otpornost na stres i prilagodljivost promjenama, samo su neki od razloga za poticanje razvoja emocionalne inteligencije.

4.6. Empatija u menadžmentu

Sposobnost suosjećanja s drugima, razumijevanje potreba i osjećaja, prihvaćanje individualnih razlika, prava na osobno stajalište i privatnost u osobnim stvarima karakteristike su empatije, bitne komponente emocionalne inteligencije i vezivno tkivo dobrih interpersonalnih odnosa. Goleman (2002.) naglašava da je „u globalnoj ekonomiji empatija kritična vještina i za dobro slaganje s kolegama na poslu i za obavljanje posla s ljudima iz drugih kultura“[47]. Prema Katanić (2012.) „najviše se demonstrira primjenom vještine aktivnog slušanja, koja se isto tako naziva i empatično slušanje“[48].Empatija je bitna za stjecanje povjerenja, a oboje su platforma za efektivno razumijevanje, komunikaciju i izgradnju odnosa. Ključ za efektivne i konstruktivne međuodnose je sposobnost menadžera da posvetiti pažnju i drugoj strani. Empatija, povjerenje i razumijevanje osnova su za izgradnju dugoročnih poslovnih odnosa.

[46] Domin, D., Domin, N., (2014.), http://www.zivotna-skola.hr/vjestine/emocionalna-inteligencija.html
[47] Goleman, D. i sur., (2002.), str. 50.
[48] Katanić, I., (2014.), http://www.pregovaranje.com/communications/index/14

4.7. Motivacija menadžera

Termin motivacija nastao je kao pokušaj traženja odgovora na pitanje zašto ljudi nešto rade i žele dok drugo nastoje izbjeći. Brojni teoretičari se bave terminom motivacije, a najprihvaćenija je teorija Maslowa, poznata i pod nazivom hijerarhijska teorija, prema kojoj pojavljivanje naših motiva ima svoj redoslijed. Na prvome su mjestu motivi preživljavanja, zatim sigurnosti, pa potrebe za ljubavlju i prijateljstvom te društvenim ugledom i samoostvarivanjem. Marcetić (2007.) definira motivaciju kao „stanje u kojem smo iznutra pobuđeni nekim potrebama, porivima, težnjama, željama ili motivima, a usmjereni prema postizanju nekog cilja, koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje“[49]. Motivacija je glavni preduvjet uspješnosti i dobrog imidža menadžera koji uspjeh ostvaruje samo onda kada svoje znanje, vještine i sposobnosti transformira u konkretne akcije koje su sukladne strategiji poslovanja, te time aktivno pridonese stvaranju vrijednosti za poduzeće (profit, novi gosti, bolji imidž, uspješniju organizaciju rada).Menadžersku motivaciju prvi je pokušao objasniti McClelland[50]prema kojemu je „menadžerska motivacija rezultat učenja i socijalizacije u društvu, a temeljna pretpostavka i pokazatelj uspješnosti menadžera jest motiv postignuća, tj. tendencija i želja za postizanjem uspjeha kroz vlastiti napor i rad uz istovremeno izbjegavanje neuspjeha“ Najvažniji zadatak upravljanja ljudskim potencijalima, prema Marcetić (2007.) je „motiviranje sebe i drugih a sastoji od sposobnosti komuniciranja, davanja primjera, stvaranja izazova, hrabrenja, pribavljanja povratnih informacija, uključivanja drugih u posao, delegiranja, razvijanja i treniranja, informiranja, izvješćivanja i osiguravanja pravednog nagrađivanja“ te ističe motivaciju kao „jedan od najkompleksnijih izazova za veliku većinu menadžera današnjice“[51]. Produkt motivacije je kvalitetniji radi i veća učinkovitost kojoj teži svaka organizacija. Potrebe i ciljevi kao i osjećaj zadovoljstva pojedinca, potaknuti motivacijom, stalno se razvijaju i mijenjaju. Zadovoljstvo se reflektira kroz produktivnost na uspješnost poslovanja cijele organizacije. Znati prepoznati što motivira svakog pojedinca, prilagoditi svoj stil ponašanja tome, a pritom zadržati pravedan odnos prema cijelom timu i stvoriti zajedništvo, osjetljiv je posao koji traži puno promišljanja.

[49] Marcetić, A., (2007.), str. 114.
[50] McClelland, D. C., (1961.)
[51] Marcetić, A., (2007.), str. 115.

4.7.1. Atribucijski pristup

Atribucijske teorije bave se načinom na koji pojedinci interpretiraju događaje i u kakvim je odnosima s njihovim razmišljanjem i ponašanjem. Osoba koja nastoji shvatiti zašto je neka druga osoba nešto učinila može pripisati jedan ili više uzroka određenom ponašanju. Prema Jurić (2004.) „atribucijske teorije u kontekstu psihologije motivacije prvenstveno razmatraju tumačenje uzroka događaja ili situacije koji proizlaze iz vlastitog ponašanja pojedinca“[52]. Tvorac atribucijske teorije[53], Heider (1958.) predložio je psihološku teoriju atribucije iznijevši koncept percepcije o tome je li određeno ponašanje dispozicijski (interno) ili situacijski (eksterno) determinirano u nastojanju razumijevanja ponašanja drugih sklapajući informacije dok ne dođu do razumnog objašnjenja ili uzroka ponašanja. S tog aspekta, pojedinac uspjeh ili neuspjeh na zadatku može pripisati:

- sposobnosti,
- trudu,
- sreći ili
- težini zadatka.

Atribucijskom teorijom se objašnjavaju i razlike u motivaciji između pojedinaca s niskim i s visokim postignućem. Menadžer s visokim postignućem radije pristupa zadatku koji je povezan s uspjehom nego ga izbjegava, a u slučaju neuspjeha ishod pripisuje lošoj sreći ili nekvalitetnom zadatku i u tom slučaju krivica nije na menadžeru. Tako neuspjeh ne utječe na njihovo samopoštovanje, no uspjeh gradi ponos i samopouzdanje. Suprotno tome, menadžeri niskog postignuća izbjegavaju zadatke vezane uz uspjeh jer sumnjaju u svoje mogućnosti i/ili pretpostavljaju kako je uspjeh vezan uz sreću, neku drugu osobu ili uz neke činitelje izvan njihove kontrole.

[52] Jurić, D., (2004.), str. 9.
[53] Heider, F., (1958.)., str. 21.

4.8. Vještina pregovaranja

Vještina pregovaranja je komunikacijski proces u kojem se dvije osobe ili više osoba s različitim i sukobljenim interesima sučeljavaju kako bi sklopile posao. Proces pregovaranja započinje kada jedna strana posjeduje ili kontrolira nešto što želi druga strana, odnosno kada je jedna strana spremna pregovarati o tome da nešto proda ili ustupi, a druga strana želi pregovarati da dobije željeno. Uspješnost pregovaranja ima značajan utjecaj na strategiju, konkurentnost i profitabilnost organizacija, pa ipak „pregovaranje je još uvijek jedna od rijetkih funkcija koja je u velikom broju organizacija ostala izvan konteksta standardizacije poslovnih procesa“ tvrdi Katanić (2012.)[54]. Stoga su rezultati pregovora nešto što još uvijek prvenstveno ovisi o pretpostavljenoj vještini samih pregovarača. Uspješno poslovno pregovaranje ovisi o mnogo čimbenika i zahtijeva poznavanje više disciplina kojima bi jedan pregovarač trebao vladati kako bi došao u poziciju da njegove pregovaračke aktivnosti dovedu do pozitivnih rezultata. Kod vještine pregovaranja, ne misli se samo na pregovaranje "za stolom" već i na planiranje i pripremu koju treba obaviti unaprijed te na analizu i evaluaciju koje treba obaviti tijekom i poslije završenih pregovora. Vještina pregovaranja usavršava se razumijevanjem i svjesnim korištenjem okvira, koncepata, metoda, strukture pregovaranja i korištenjem povratnih informacija kad god je to moguće. Priprema je najvažniji čimbenik za uspješno pregovaranje. Menadžer/pregovarač mora dovoljno vremena posvetiti na pripremu, time povećava povjerenje u sebe i bolje će pristupiti samom činu pregovaranja. Priprema znači razumijevanje vlastite pozicije i interese, pozicije i interese druge strane, pitanja o kojima se pregovara i alternativnih rješenja, engl. BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement)za razliku od WATNA (Worst Alternative to a Negotiated Agreement). Segetlija (2009.) navodi da je u cilju svladavanja pregovaračkih vještina „neophodno da se vlada osnovnim principima komunikologije, interdisciplinarne znanosti koja svoje korijene vuče iz vještina kao što su retorika, gramatika, filozofija, psihologija, lingvistika i slično“[55]. Prema Katanić (2012.) „temeljna pretpostavka za pregovaranje je zauzimanje određenih pozicija te potom davanje ustupaka u odnosu na te početno zauzete pozicije od strana uključenih u pregovore“, što se odnosi na bilo koju vrstu pregovaranja i to bez obzira na to koliko se u početku neka strana borila ostvariti svoje početne pozicije. „Strane uključene u pregovore međusobno utječu jedna na drugu i na odluke koje

[54] Katanić, I., (2012.), str. 5.
[55] Segetlija, Z., (2009.), str. 9.

donosi druga strana. Rezultat takvog utjecanja je i davanje međusobnih ustupaka i postizanje krajnjeg dogovora, prekid pregovora ili odustajanje od daljnjih pregovora“[56]. Percepcija pregovaračke situacije, činjenice koliko su važni odnosi s drugom stranom, a koliko je važan rezultat pregovora, uvelike određuje ponašanje sudionika u procesu pregovaranja. Pregovaranje ima predvidljiv slijed aktivnosti a postupak pregovaranja ima svoja pravila. Razumijevanje pravila omogućuje uspješnije pregovore. Katanić (2013.) zaključuje da „kad se pogledaju motivirajući interesi suprotstavljenih strana često se otkrivaju alternative koje mogu zadovoljiti interese obiju pregovaračkih strana“[57].Rezultat pregovora određen je razumijevanjem situacije i stupnjem razvoja komunikacijskih vještina menadžera/pregovarača.

4.8.1. Vještina postavljanja pitanja

Postavljanjem pravog pitanja u pravo vrijeme, u određenoj situaciji, menadžer može unaprijediti komunikaciju sa sugovornikom/publikom. Razvijena vještina postavljanja pitanja menadžeru omogućuje prikupljanje bolje informacije i bolje razumijevanje potreba, interesa i stavova suradnika. Dobivene informacije ovise o tome koje informacije menadžer želi dobiti. Pogrešno postavljenim pitanjem, menadžer će vjerojatno dobiti i pogrešan odgovor/informaciju ili u najmanju ruku neće dobiti odgovor koji očekuje. Efektivnu komunikaciju i razmjenu informacija menadžer može postići postavljanjem pravih pitanja. Katanić (2014.) navodi kako „razumijevanje razlike između različitih tipova pitanja pomaže identificirati situacije u kojima ih treba upotrijebiti. Isto tako, poznavanje učinka koje će razne vrste pitanja imati na interakciju s drugima pomoći će da se postavi pravo pitanje za pravu svrhu“[58]. Pitanjima se upravlja razgovorom i pritom se može smanjiti sugovornikova želja za pričanjem, ohrabriti sugovornika da priča i/ili ograničiti razgovor da teče željenim pravcem. Postavljanjem pitanja dobivaju se željene informacije, zamjenjuju se pretpostavke činjenicama, povećava se jasnoća komunikacije, uspostavlja i održava kontakt, pokazuje se sugovorniku da se sluša (interpersonalna pitanja),usmjerava se razgovor i upoznajemo same sebe (intrapersonalna pitanja).Pitanjima određujemo cilj komunikacije. Ovisno o cilju koji želimo postići, pitanja treba podrediti

[56] Katanić, I., (2012.), http://www.pregovaranje.com/poslovno-pregovaranje/index/2
[57] Katanić, I., (2013.), http://liderpress.hr/poslovna-znanja/biti-tvrd-pregovarac-ne-znaci-biti-i-dobar-pregovarac/
[58] Katanić, I., (2012.), http://www.pregovaranje.com/communications/index/13

zadanom cilju, odnosno odabrati tip pitanja za dobivanje što detaljnijih i točnijih odgovora. Razlikujemo:

- **esencijalna** pitanja (središnja pitanja u životu),
- **hipotetska** pitanja (usmjerena na istraživanje budućnosti i provjeru odnosa),
- **otvorena** pitanja (omogućuju velik broj odgovora),
- **zatvorena** pitanja (ograničavaju broj odgovora),
- **sugestivna** pitanja (sugeriraju kako treba odgovoriti),
- **činjenična** pitanja (usmjerena na prikupljanje informacija: tko, što, kako, kada, gdje, zašto),
- **pojašnjavajuća** pitanja (usmjerena na pojašnjavanje rečenoga) i
- **proširujuća** pitanja (usmjerena na proširenje rečenoga).

Pitanja su snažno sredstvo u komunikaciji i najbolji alat utjecaja na sugovornike. Postavljena pitanja direktno usmjeravaju tijek razgovora, vode ka cilju ili u suprotnom, a ako ih ne koristimo u pravoj mjeri ili ih pogrešno koristimo, izazivaju kontraefekt i udaljavaju od cilja pozitivnog utjecaja na druge sugovornike. Uz navedena pitanja, postoje još i interpretirajuća pitanja gdje se ne traži se točan odgovor nego mišljenje osobe i evaluativna pitanja, odgovor je evaluacija, odnosno procjena kvalitete. Pitanja sama po sebi ne vrijede ako ne znamo s potrebnom pažnjom slušati sugovornikove odgovore.

4.9. Vještina rješavanja sukoba

Riječi **sukob** dolazi od latinskih pojmova *conflictus*= sukob/borba, odnosno *confligere*= tući se. Proces sukoba počinje kad jedna strana percipira da je druga strana negativno utjecala ili ima upravo namjeru negativno utjecati na nešto do čega je prvoj strani stalo. Sukob je prirodan događaj/pojava u svim grupama i organizacijama. Bahtijarević-Šiber i sur. (2008.) definiraju sukobe kao „situacije u kojima su razmišljanja, htijenja ili postupci pojedinaca ili grupa nekompatibilni, a nastaju onda kada pojedinci ili grupe smatraju da ih drugi nastoje onemogućiti u ostvarivanju njihovih ciljeva“[59]. Božac i Angeleski (2008.) tvrde da se „unatoč neizbježnosti i korisnosti, konflikti još uvijek interpretiraju kao izvanredni događaji koji se na površini odnosa

[59] Bahtijarević-Šiber,F. i sur. (2008.), str. 188.

očituju u obliku negativnih emocija i različitih manifestacija te posljedica koje ostavljaju“[60].Konfliktna situacija je neizbježna u organizaciji i nije nužno destruktivnog karaktera. Funkcionalni konflikti sa svojim pozitivnim učincima povećavaju inventivnost, kreativnost, pridonosi ostvarivanju ciljeva grupe ili organizacije i u konačnici konkurentnost što treba poticati. Disfunkcionalni ili razorni oblici sukoba štete radnom učinku grupe i treba ih izbjegavati. Božac i Angelski(2008.)naglašavaju: „osnova je uspješnog upravljanja konfliktnim procesima makroorganizacijska strategija uz koju se svode na minimum afektivni konflikti u organizaciji, potiče i održava umjerena količina kognitivnih konflikata te omogućuje izbor i uporaba odgovarajućih pristupa menadžmentu konflikta“[61]. Uzroci sukoba mogu biti organizacijske i/ili individualne prirode, a najčešći uzroci sukoba u organizaciji su: postojanje ograničenih resursa, razlike u percepcijama i vrijednostima, vremenski pritisci i nerealna očekivanja, statusne razlike i različitost ciljeva. S obzirom na broj sudionika, sukobi mogu biti:

- **intrapersonalni** (nastaju kada su vrijednosti pojedinca različite od vrijednosti u njegovoj okolini, odnosno kada vrijednosti pojedinca nisu u skladu ponašanjima koja se očekuju od njega),
- **interpersonalni** (nastaje između pojedinaca kao posljedica nepodudaranja njihovih želja, potreba, ciljeva, stavova, vrijednosti, percepcija ili ponašanja, najčešće se manifestira kao sukob ličnosti),
- **intragrupni** (nastaje između članova grupe, tima ili odjela, najčešće nastaje zbog različitih razmišljanja i pristupa poslu),
- **intergrupni**(nastaje kada se sukobljavaju dvije ili više grupa, timova ili odjela unutar organizacije, najčešće nastaje zbog različitosti interesa i potreba),
- **interorganizacijski** (nastaje kada se ciljevi organizacija koje međusobno surađuju posve ne podudaraju, već je o njima potrebno pregovarati),
- **interkulturni** (nastaje između društva, kultura, odnosno nacija) i
- **mješoviti** (sukob u slučaju, primjerice: između menadžera kao pojedinca i njegove radne grupe).

Ovisno koja je promatrana veličina uzorka za predmet analize sukoba, dijelom se sukobljene grupe preklapaju. Intragrupni sukob (sukob unutar organizacije) može se percipirati i kao

[60] Gonan Božac,M., Angeleski, I., (2008.)
[61] Gonan Božac,M., Angeleski, I., (2008.)

intergrupni, intrapersonalni sukob može biti odraz sukoba između organizacije i pojedinaca ali isto tako i grupe i pojedinca. Pojedinac pripada grupi, dio grupe pripada široj organizaciji što je razlog nejasnih podjela.

4.9.1. Faze sukoba

Najpoznatiji prikaz faza[62] organizacijskog sukoba, odnosno model organizacijskog sukoba napravio je Pondy prema kojem se sukob može lakše i bolje razumjeti ako se razmatra kao dinamičan proces koji se razvija u sekvencama konfliktnih epizoda. Identificirao je pet faza kroz koje prolazi konfliktna epizoda:

- ***faza latentnog sukoba***(sukob je prikriven, iako već postoji naznaka nastanka sukoba),
- ***faza percepcije sukoba*** (jedna ili obje strane postaju svjesne latentnog sukoba. Izrečena su različita mišljenja, postalo je jasno da su ciljevi (ili vrijednosti) različiti te tada jedna (ili više osoba) postaje svjesna potencijalnog sukoba, što znači da je sukob prešao u novu razvojnu fazu),
- ***faza u kojoj se sukob osjeća***(riječ je o „personalizaciji sukoba“. Jedna ili obje sukobljene strane, kao rezultat nerazumijevanja ili razilaženja mišljenja iz prethodne faze procesa, počinju osjećati tenzije, anksioznost i druge neugodne osjećaje),
- ***faza manifestiranog sukoba***(utvrđeno je neprijateljsko ponašanje. Konfliktno ponašanje može se manifestirati na razne načine, od potpune apatije do otvorene agresije) i
- ***posljedična faza***(vide se rezultati očitog sukoba. Sukob je ili riješen ili nije otkriveno zadovoljavajuće rješenje pa se on ponovno vraća u fazu latentnog sukoba te započinje nova epizoda).

Prema Živanović i Bužanin (2009.) prilikom suočavanja s konfliktom važno je uočiti razliku u nivoima zahtjeva koje sukobljene strane u konfliktu iznose kao željena rješenja. Na površinskom nivou u toku direktne konfrontacije stranaka u sukobu manifestiraju se pozicije: jasno izraženi i vidljivi stavovi, zahtjevi i gotova rješenja koja se postavljaju pred drugu stranu. Skriveni ispod pozicija nalaze se interesi: želje, strahovi i zabrinutosti. Interesi predstavljaju odgovor na pitanje zašto je strana u sukobu zauzela određenu poziciju i što njome želi postići za sebe. Interesi se

[62] Gonan Božac,M., Angeleski, I., (2008.)

mogu grupirati na: kratkoročne i dugoročne, pojedinačne i zajedničke ili grupne, racionalne i emocionalne interese. „Konačno, u srcu su najvažnije ljudske potrebe koje pokreću ljude na različite akcije, uključujući stupanje u konfliktne situacije“.[63]Nezadovoljena potreba izaziva određene stavove, formuliranje interesa i stupanje u konfliktnu situaciju u kojoj se određene potrebe žele zadovoljiti. Konstruktivan sukob podrazumijeva mirno rješavanje, prilagođavanje novim uvjetima, treba završiti s pozitivnim ishodom uz iskrenu komunikaciju da svi sudionici sukoba osjećaju zadovoljstvo ishoda. Suradnja između sukobljenih strana od presudne je važnosti radi postizanja cilja. Sudionici sukoba se trebaju pažljivo slušati, ključno je i samopoštovanje, ali i suosjećanje za druge ljude. Pozitivan pristup rješavanju sukoba pomaže da se upozna složenost sukoba, istraži mogućnost reagiranja i odabere najbolja situacija.

[63] Živanović, A., Bužanin, O., (2009.), str.18.

5. SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO – INOVACIJA USPJEŠNIH MENADŽERA

Svakodnevno se susrećemo s problemima velikih ekonomskih i socijalnih promjena. Obrazovanje, kao temeljni kapital suvremenog društva, postaje ključni čimbenik održivog razvoja, naglasak se stavlja na cjeloživotno učenje, odnosno na aktivnosti učenja tijekom života s ciljem unaprjeđenja znanja, vještina i sposobnosti unutar osobne, društvene i poslovne perspektive. Osim formalnog obrazovanja, koji uključuje osnovno, srednje i visoko obrazovanje, veću pozornost treba dati i neformalnom obrazovanju putem dodatnih edukacija, tečajeva i seminara, ali i informalnom obrazovanju, kojeg pojedinac stječe vlastitim radom, čitanjem, razvijanjem osobnih vještina, iskustva i znanja. Postoji mnogo kreativnih, altruističnih, etičnih ljudi s inovativnim idejama, no samo jedan od tisuću posjeduje poduzetničku kvalitetu potrebnu za pokretanje velikih društvenih promjena. Ubrzan razvoj globalizacije i pojava globalnih problema kao što su nezaposlenost, siromaštvo, socijalno isključivanje i globalno zatopljenje potaklo je razvoj nove paradigme u pristupu suvremenim socijalnim problemima, koncept koji pokreće stvaranje veće ekonomske i društvene vrijednosti – socijalno poduzetništvo. Inovativan i kreativan poduzetnički model rješavanja društvenih i ekoloških pitanja omogućuje primjenu odgovornog ponašanja u društvu s ciljem unaprjeđenja kvalitete življenja, odnosno visokim vrijednostima transformacijskih dobrobiti koje se pojavljuju, a zatim odražavaju u značajnom dijelu zajednice ili društva u cjelini. Menadžeri s adekvatnim obrazovanjem i kvalitetno usvojenim i razvijenim socijalnim vještinama, svojim radom, kreativnošću a u konačnici i hrabrošću, socijalno poduzetnički model mogu primijeniti u poslovanje svake organizacije. Kreiranje nove, stabilnije ravnoteže osigurava se dobrobit za menadžere, organizaciju i društvo u cjelini.

5.1. Uspješnost menadžera

Globalizacija i upravljanje neopipljivim nematerijalnim, postaje ključni problem i zahtjev suvremenog menadžmenta što znači prebacivanje naglaska s općih metoda i modela na specifične vještine i umijeće menadžmenta. Pronalazak kvalitetnih i sposobnih kandidata za menadžerske poslove vrlo je važna aktivnost koja često određuje mogućnosti i granice razvoja i uspješnosti organizacije. Bahtijarević-Šiber i sur. (2008.) navode tri spoznaje: „menadžment je ključni čimbenik poslovnog uspjeha, a kvalitetni menadžeri najdragocjeniji i najrjeđi potencijal organizacija; ljudi i njihovi potencijali su najvažniji izvor konkurentske sposobnosti i održive konkurentske prednosti suvremenih organizacija; upravljanje ljudskim potencijalima, koji čine temeljne opipljive, nematerijalne imovine, najvažniji zadatak menadžmenta“[64]. U prvi plan menadžerske uspješnosti stavlja vještine, koje čine *differentiu specificu* (razliku) između uspješnih i neuspješnih menadžera. Božinović (2013.) naglašava „kako bi se ostvario napredak u poslu menadžerstva, svakako je potrebno procijeniti i definirati kompetencije, slabije kompetencije se moraju poboljšati uz pomoć raznih edukacija i na kraju se u cijeli proces uključuje evaluacija uspješnosti programa razvoja“[65]. Važno je prikupiti sve potrebne informacije kako bi se razvio kvalitetan program razvoja menadžera. Prema istraživanju Sikavice (2004.)od menadžera se tražilo da procjene važnost određenih čimbenika[66] za vlastiti uspjeh. Rezultat procjene prikazan je u Tablici 2.

Tablica 2. Čimbenici menadžerske uspješnosti

Čimbenici koji utječu na uspješnost	Neznatan	Srednji	Dominantan	Ukupni %
Osobne sposobnosti	1	31	68	39
Sposobnosti suradnika	5	49	46	34
Situacija	27	41	32	27

Izvor: prilagođeno prema Sikavica, P., (2004.), str. 100.

[64] Bahtijarević-Šiber, F. i sur., (2008.), str.7.
[65] Božinović, I., (2013.), http://etalent.hr/kako-biti-uspjesan-menadzer/
[66] Sikavica, P., (2004.), str. 100.

Prema rezultatima prikazanim u Tablici 2. menadžeri osobne sposobnosti smatraju najvažnijim čimbenikom za vlastitu uspješnost, dok najmanju važnost pridodaju situaciji u kojoj se nalaze što potvrđuje stajalište da su sposobni menadžeri puno važniji za krajnji uspjeh organizacije nego sama situacija. Uspješan menadžment pretpostavlja proaktivno djelovanje i anticipiranje problema kao i njihovo rješenje prije nego što eskaliraju. Sposobnosti suradnika ocijenjeni su nižeg značenja, no ne i nebitnog, jer sposobnost suradnika itekako utječe na to hoće li menadžer biti više ili manje uspješan. Situacija kao čimbenik uspješnosti menadžera, podrazumijeva sve čimbenike okoline. Uspješan menadžer zna kontrolirati situaciju u kojoj se nalazi, stoga je najmanja važnost dana upravo situaciji kao čimbeniku uspješnosti menadžera.

5.1.1. Poslovna etika – element uspješnog poslovanja

Etika (od grč. *ethos*- ćudoređe, moral, običaj) je **filozofsko promišljanje o moralu** i (ne)moralnom ponašanju pojedinaca, skupina i društva. **Moral** (lat. *mos, moris*- karakter, običaj) za razliku od etike ne odnosi se toliko na filozofsko promišljanje, koliko na konkretno moralno djelovanje. Etika predstavlja koncepciju ponašanja i istraživanje što je pravilno a što je pogrešno u svakodnevnom ponašanju, kodeks ponašanja kojega su menadžeri prihvatili kao ispravan način ophođenja prema široj javnosti i unutar organizacije. Oblici, načini i uvjeti poslovanja nisu statični i mijenjaju se tijekom godina. Od menadžmenta se očekuje poštivanje određenih pravila, regulativa i standarda. Dujanić (2007.) naglašava da je „poslovna etika dio modernog menadžmenta i zahtjev suvremenog gospodarstva“[67]. Organizacije koje u vlastitom sustavu poslovanja imaju ukomponiran sustav poslovne etike, pokazuju bolje rezultate od onih koje nemaju sustav poslovne etike. Razlika između organizacija je u ponašanju pojedinih menadžera suočenih s etičkom dvojbom, odnosno pitanjem kako postupiti u određenoj situaciji što je ovisno o sustavu etičnih vrijednosti određenog unutar organizacije i prema drugima. Aleksić (2007.) naglašava važnost pridržavanja etičnih načela i tvrdi da „organizacije s visokom razinom etičkih standarda u poslovanju imaju manju vjerojatnost kršenja zakonskih normi koje mogu rezultirati visokim dodatnim troškovima“[68]. Usvojenost visoke razine etičkih standarda organizacije ima i pozitivan utjecaj na visinu morala i produktivnosti zaposlenika kao i kod ukupne slike

[67] Dujanić, M., (2007.), str.195.
[68] Aleksić, A., (2007.), 428.

organizacije. Etično poslovanje organizacije ostvaruje se postupcima i djelovanjima pojedinih menadžera i organizacije u cjelini temeljenih na etičkim principima i načelima poslovanja i etičkim stavovima i uvjerenjima. Etične organizacije rade za dobro cijelog društva, a ne isključivo za maksimizaciju profita. Ravnoteža između načela profitabilnosti i etičnosti rezultira dugoročnom perspektivom rasta i razvoja organizacije. Uspješan menadžment se postiže uz sposobnost menadžera primjenom odgovarajućih znanja i vještina uz poštivanje pravila i zakonskih normi organizacije ostvari djelotvoran rezultat rada.

ZAKLJUČAK

Svjedoci smo vremena kada budućnost svih nas ovisi o sposobnosti upravljanja sobom i drugima iz našeg društvenog i poslovnog okruženja. Pojam vještina u menadžerskoj literaturi upotrebljava se u značenju pretvaranja sposobnosti i znanja u određene oblike ponašanja i akciju. Učinkovitost i napredak organizacije ovisi o kompetencijama njezinih menadžera da ta znanja svojim vještinama pretoči u akcije koje će za rezultat imati postizanje veće vrijednosti. S jedne strane to uključuje potencijal koji menadžer posjeduje, dakle osobine ličnosti, motive i druge vrijednosti, a s druge strane postignuća, odnosno znanja, vještine i iskustva. Organizacije su različite, također se razlikuju i njihove potrebe, no utjecaj znanja i vještina navedenih u ovom radu, podjednako se mogu implementirati u sve organizacijske sredine. Kako bi postigli svoj osobni razvoj i razvoj organizacije i društva u cjelini, potrebno je sustavno i neprekidno usavršavati određena znanja i vještine. Vještina bez kojih uspjeh menadžera nije moguć je vještina ophođenja s ljudima a temeljena je na komunikaciji. Komunikacija je sastavni dio života ljudi, bez nje ne možemo. Zaključno, može se reći da su socijalne vještine esencija (lat. *sine qua non*) ljudskog života i društvenog uređenja a pravilno usvojene i adekvatno primijenjene - temelj uspješnosti menadžera.

LITERATURA

1. Agić, J., (2012.). Samopredstavljanje - "impression management", *Direktor*, 4, http://www.poslovni-savjetnik.com/poslovni-stil/samopredstavljanje-impression-management, pregledano 23. 08. 2015.
2. Aleksić, A., (2007.). Poslovna etika: element uspješnog poslovanja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Ekonomski fakultet, Zagreb, 5, 1, 419-429.
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., (2001.). Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb
4. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., (2008.). Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga Zagreb, Zagreb
5. Božinović, I., (2013.). Kako biti uspješan menadžer, e-talent, Zagreb, http://etalent.hr/kako-biti-uspjesan-menadzer/, pregledano 03.09.2015.
6. Domin, D., Domin, N., (2014.). Emocionalna inteligencija,Udruga roditelja školske djece „Životna škola", Zagreb, http://www.zivotna-skola.hr/vjestine/emocionalna-inteligencija.html, pregledano 02. 09. 2015.
7. Drayton, B., (2005.). Entreprenuer For Social Change, https://www.ashoka.org/files/ newsletters/news/05nov/6-4_us_news/index.html, pregledano 09. 09. 2015.
8. Drucker, P. F., (1992.). Nova zbilja, Novi Liber , Zagreb.
9. Drucker, P., (2005.). Najvažnije o menadžmentu, CIP Nacionalna i sveučilišna knjižnica, Zagreb.
10. Dujanić, M., (2007.). Menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka.
11. Fox, R., (2001.). Poslovna komunikacija, Hrvatska Sveučilišna naklada, Zagreb.
12. Fox, R., (2006.). Poslovna komunikacija, Hrvatska Sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište, Zagreb.
13. Garača, N., Kadlec, Ž., (2011.). Komunikacija u procesu menadžmenta, *Praktični menadžment*, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, 2, 3, 125.
14. Goleman, D., Boyatzis, R., Mckee, A., (2002.). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Harvard Business School Press, Boston, MA.

15. Gonan Božac, M., Angeleski, I., (2008.). Razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa, *Ekonomska istraživanja – Economic Reasearch*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 21, 4,45-61.
16. Heider, F., (1958.). The psychology of interpersonal relations, Wiley, New York
17. Jurasić, D., (2014.). Visoki IQ nije ključ uspjeha, Zagreb, http://www.vecernji.hr/moje-zdravlje/visoki-iq-nije-kljuc-uspjeha-932817, pregledano 02. 09. 2015.
18. Jurić, D., (2004.). Diplomski rad, Studij psihologije, Sveučilište u Zagrebu, https://bib.irb.hr/datoteka/214925.Juric_D_Prokrastinacija.pdf, pregledano 08.09.2015.
19. Jurjević, I., (2015.). Emocionalna inteligencija, Poslovno učilište Filaks, Zagreb, http://filaks. hr / index. php / reference/strucni-clanci/9-uncategorised/201, pregledano 23. 08. 2015.
20. Jurković, Z., Marošević, K.,(2013.). Utjecaj informacijske tehnologije na poslovnu komunikaciju, *Ekonomski vjesnik*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 26, 2, 496-506.
21. Katanić, I. (2013.).Umijeće pregovaranja, LIDER media d.o.o., Zagreb, http://liderpress.hr/poslovna-znanja/biti-tvrd-pregovarac-ne-znaci-biti-i-dobar-pregovarac/, 03. 09. 2015.
22. Katanić, I., (2012.). Empatija i asertivnost, Procedo – Business Consultancy, Zagreb, http://www.pregovaranje.com/communications/index/14, pregledano 29. 08. 2015.
23. Katanić, I., (2012.). Možemo li pregovarati uspješnije, *Hrvatski izvoznici*, br. 98, http://www.hrvatski-izvoznici.e-publikacije.com/2012-prosinac#/4, pregledano 29. 08. 2015.
24. Katanić, I., (2012.). Priroda pregovaranja, Procedo – Business Consultancy, Zagreb, http://www.pregovaranje.com/poslovno-pregovaranje/index/2, pregledano 29. 08. 2015.
25. Katanić, I., (2012.). Vještina aktivnog slušanja, Procedo – Business Consultancy, Zagreb, http://www.pregovaranje.com/communications/index/12, pregledano 29. 08. 2015.
26. Katanić, I., (2012.).Vještina postavljanja pitanja, Procedo - BusinessConsultancy, Zagreb, http://www.pregovaranje.com/communications/index/13, pregledano 29. 08. 2015.
27. Katnić-Bakaršić, M.,(1999.). Lingvistička stilistika, Open Society Institute, Center for Publishing Development, https://www.scribd.com/doc/231461960/3/Prirodni-jezik-Lingvisti%C4%8Dka-stilistika-Semiotika, pregledano 05. 09. 2015.
28. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., (2006.). Osnove marketinga, Mate d.o.o., Zagreb.

29. Kralj, D., (2014.). Socijalna kompetencija djeteta: Zašto je važna i kako ju razvijati, Poliklinika za zaštitu djece grada Zagreba, http://www.poliklinika-djeca.hr/aktualno/teme/socijalna-kompetencija-zasto-je-vazna-i-kako-se-razvija/, pregledano 05. 09. 2015.
30. Kreitner, R. (2005.). Foundations of Management, Houghton Miffin Company, Boston
31. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.,(2008.). Poslovno komuniciranje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
32. Marcetić, A., (2007.). Motivacija - ključni čimbenik upravljanja ljudskim potencijalima, Poslovni savjetnik, Centar za management i savjetovanje, Zagreb, http:// www.poslovni-savjetnik . com/ sites/default/ files/dir_edukacija /PS% 2036. 112. 113.pdf, pregledano 30. 08. 2015.
33. McClelland, D. C., (1961.). The Achieving Society, Van Nostrand Co, Princeton, N.J.
34. Pennington, D. C., (1997.). Osnove socijalne psihologije, Naklada Slap, Jastrebarsko.
35. Preveden, A., (2010.). Izgradnja socijalnih vještina: Praktičan uvod za mlade, roditelje i nastavnike, Udruga za poticanje zapošljavanja i stručno usavršavanje mladih ljudi - ZUM, Obiteljski centar Istarske županije, http://www.mladipula.org/fileadmin/korisnicka_mapa/PUBLIKACIJE_ZUM/IZGRADNJA_SOC_VJESTINA_publikacija_za_web.pdf, pregledano 05. 09. 2015.
36. Rajić, A., (2011.). Socijalne vještine, Obiteljski centar Primorsko-goranske županije, Rijeka, http://oc-pgz.hr/clanci_socijalne_vjestine.html, pregledano 03. 09. 2015.
37. Sambol, D., (2014.). Emocionalna inteligencija na poslu preduvjet uspjeha, Women in Adria, Zagreb, http://www.womeninadria.com/emocionalna-inteligencija-na-poslu/, pregledano 02. 09. 2015.
38. Sambol, D., (2014.). Motivacija i kompetencije menadžera, Sambol consulting, Rijeka, http://www.sambolconsulting.com/blog-1/2014/9/29/motivacija-i-kompetencije-menadera, pregledano 02.09.2015.
39. Segetlija, Z.,(2009.). Poslovno pregovaranje, EFOS, Osijek.
40. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.(2004.). Menadžment - Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb.
41. Svjetska zdravstvena organizacija, (2002.). Skills for health, http://www.who.int/school_youth_health/media/en/sch_skills4health_03.pdf, pregledano 04. 09. 2015.

42. Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D. D., (1967.). Pragmatics of Human Communication, A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes, New York
43. Weihrich, H., Koontz, H.,(1998.). Menadžment, Mate d.o.o., Zagreb.
44. Živanović, A., Bužanin, O., (2009.). Alternativno rješavanje sporova, Sarajevo, http://pravosudje.ba/vstv/faces/pdfservlet?p_id_doc=2998, pregledano 04. 09. 2015.