

Povezanost interpersonalnih sukoba i zadovoljstva poslom zaposlenika u bankama

Buntić, Niko

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:631051>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-27**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet - Zagreb
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer
Menadžment

POVEZANOST INTERPERSONALNIH SUKOBA I
ZADOVOLJSTVA POSLOM ZAPOSLENIKA U BANKAMA

Diplomski rad

Niko Buntić

Zagreb, srpanj 2024.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet - Zagreb
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer
Menadžment

**THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERPERSONAL
CONFLICTS AND JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES IN
BANKS**

Diplomski rad

Student: Niko Buntić

JMBAG: 0067550979

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ana Aleksić Fredotović

Zagreb, srpanj 2024.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad: „Povezanost interpersonalnih organizacijskih sukoba i zadovoljstva poslom zaposlenika u bankama“, isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad, u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Zagreb, 02.07.2024.

STATEMENT ON ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

Zagreb, 02.07.2024.

SADRŽAJ

SAŽETAK NA HRVATSKOM JEZIKU.....	I
SAŽETAK NA ENGLESKOM JEZIKU	II
1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Izvori i metodologija rada	2
1.3. Struktura rada	2
2. POJAM I OBILJEŽJA INTERPERSONALNIH SUKOBA U ORGANIZACIJI	3
2.1. Teorijsko određenje pojma sukoba u organizaciji	3
2.2. Uzroci i vrste sukoba	6
2.3. Faze i stilovi upravljanja interpersonalnim sukobima	12
2.4. Koristi i štete kao rezultat upravljanja interpersonalnim sukobima.....	17
3. ČINITELJI ZADOVOLJSTVA POSLOM U KONTEKSTU INTERPERSONALNIH SUKOBA	20
3.1. Teorijsko određenje pojma zadovoljstva poslom	20
3.2. Teorije zadovoljstva poslom	22
3.3. Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom	25
3.4. Pregled dosadašnjih istraživanja o povezanosti interpersonalnih sukoba i aspekata zadovoljstva poslom.....	28
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O POVEZANOSTI INTERPERSONALNIH SUKOBA I ZADOVOLJSTVA POSLOM ZAPOSLENIKA U BANKAMA.....	31
4.1. Metodologija istraživanja	31
4.2. Rezultati i rasprava	34
4.3. Ograničenja istraživanja	43
5. ZAKLJUČAK	44
POPIS IZVORA	46
POPIS TABLICA I SLIKA	51
PRILOG	52
ŽIVOTOPIS KANDIDATA	55

SAŽETAK NA HRVATSKOM JEZIKU

Predmet ovog diplomskog rada je međuodnos interpersonalnih sukoba i zadovoljstva poslom zaposlenika u bankama. Kao temeljni cilj rada namjeravalo se istražiti i analizirati povezanost između interpersonalnih sukoba i zadovoljstva poslom zaposlenika u bankama, odnosno odrediti utječe li učestalost i priroda interpersonalnih sukoba na razinu zadovoljstva poslom zaposlenika u bankama. U istraživanju su analizirani različite dimenzije interpersonalnih sukoba na radnom mjestu u bankarskom sektoru u Hrvatskoj, kao i njihova povezanost sa zadovoljstvom zaposlenika. Rezultati deskriptivne statistike pokazali su umjerenu razinu sukoba u odnosima među kolegama i radnih zadataka, dok su različite dimenzije zadovoljstva poslom ocijenjene umjereno visoko. Analizom korelacije i regresije potvrđena je povezanost između interpersonalnih sukoba, posebno u odnosima među kolegama i radnih zadataka, s nižim zadovoljstvom poslom zaposlenika. Konkretno, pokazalo se da veći stupanj sukoba u odnosima među kolegama i radnih zadataka rezultira nižim zadovoljstvom posla zaposlenika. Ti nalazi sugeriraju važnost razumijevanja i upravljanja sukobima na radnom mjestu radi poboljšanja zadovoljstva zaposlenika i produktivnosti.

Ključne riječi: interpersonalni sukobi, zadovoljstvo poslom, bankarski sektor, Republika Hrvatska

SAŽETAK NA ENGLLESKOM JEZIKU

The subject of this master's thesis is the relationship between interpersonal conflicts and employee job satisfaction in banks. The fundamental aim of the study was to investigate and analyze the correlation between interpersonal conflicts and employee job satisfaction in banks, specifically to determine whether the frequency and nature of interpersonal conflicts affect the level of employee job satisfaction in banks. The research analyzed various dimensions of interpersonal conflicts in the workplace within the banking sector in Croatia, as well as their association with employee job satisfaction. Descriptive statistics results indicated a moderate level of conflicts in colleague relationships and job tasks, while different dimensions of job satisfaction were rated moderately high. Correlation and regression analysis confirmed the connection between interpersonal conflicts, especially in colleague relationships and job tasks, with lower employee job satisfaction. Specifically, it was shown that a higher degree of conflicts in colleague relationships and job tasks results in lower job satisfaction among employees. These findings suggest the importance of understanding and managing conflicts in the workplace to improve employee satisfaction and productivity.

Keywords: interpersonal conflicts, job satisfaction, banking sector, Republic of Croatia

1. UVOD

Sukobi su gotovo neizbježni u ljudskim interakcijama, pa tako i u kontekstu organizacija. U poslovnom okruženju, interpersonalni sukobi imaju značajan utjecaj na organizaciju, uključujući produktivnost zaposlenika. Ti sukobi proizlaze iz različitih izvora, poput nesuglasica u radnim zadacima, interpersonalnih odnosa ili različitih ciljeva i vrijednosti. Interpersonalni sukobi se pojavljuju kada dvije ili više osoba imaju različite poglede na planirane radnje ili ciljeve. Takvi sukobi često proizlaze iz različitih uloga, gdje pojedinci izražavaju različite zahtjeve, očekivanja, mišljenja ili želje vezane uz poslovne zadatke.

Prijašnja istraživanja ukazuju da takvi sukobi u organizaciji smanjuju efikasnost i zadovoljstvo zaposlenika, što može rezultirati napetim odnosima, prigovorima, odlaskom zaposlenika, općim nezadovoljstvom poslom i emocionalnom iscrpljenošću. Stoga, istraživanje sukoba u bankama je ključno iz više razloga. Prvo, banke su kompleksne organizacije s raznolikim timovima, često pod pritiskom visokih očekivanja i zahtjeva klijenata. Razumjeti mehanizme sukoba unutar takvog okruženja od vitalne je važnosti jer sukobi mogu biti značajno povezani sa zadovoljstvom zaposlenika. Također, istraživanje sukoba pomaže u prepoznavanju izvora sukoba unutar banaka, bilo da su to razlike u percepcijama, interpersonalni sukobi ili različiti ciljevi među zaposlenicima.

1.1. Predmet i cilj rada

Uzevši navedeno u obzir, predmet ovog diplomskog rada je međuodnos interpersonalnih sukoba i zadovoljstva poslom u bankama. Kao temeljni cilj rada postavlja se istražiti i analizirati povezanost između interpersonalnih sukoba i zadovoljstva poslom zaposlenika u bankama, odnosno odrediti utječe li učestalost i priroda interpersonalnih sukoba na razinu zadovoljstva zaposlenika u bankama. Sekundarni ciljevi se odnose na teorijsko prikazivanje aspekata sukoba i zadovoljstva poslom na radnom mjestu, identificiranje izvora interpersonalnih sukoba unutar banaka te pružanje praktičnog doprinosa koji može pomoći organizacijama u donošenju odluka o politikama i praksama za smanjenje negativnih učinaka sukoba na zadovoljstvo zaposlenika.

1.2. Izvori i metodologija rada

Za potrebe ovog diplomskog rada podaci su prikupljeni primarnim i sekundarnim istraživanjem. Sekundarni izvori odnose se na knjige i stručne članke čija se tematika odnosi na pojam sukoba u organizaciji, odnosno zadovoljstva poslom. Primarno istraživanje provedeno je metodom anketnog upitnika između sto zaposlenika više banaka u Republici Hrvatskoj. Pri tome, zadovoljstvo zaposlenika poslom predstavljalo je zavisnu varijablu u istraživanju, a pitanja za tu dimenziju preuzeta su iz *Minnesota Satisfaction Questionnaire-a* (MSQ), odnosno instrumenta kojeg su razvili Weiss i sur. (1967.), a koji se koristi za mjerenje različitih aspekata zadovoljstva. Interpersonalni sukobi predstavljali su nezavisnu varijablu u istraživanju, a pitanja vezana uz tu dimenziju preuzeta su iz instrumenta *Intragroup Conflict Scale-a* (ICS), kojeg je razvila Jehn (1995.). Spomenuti instrument interpersonalne sukobe mjeri u dimenzijama radnih zadataka i odnosa između kolega. Povezanost među varijablama testirana je odgovarajućim statističkim metodama.

1.3. Struktura rada

Nakon uvodnog dijela rada, u drugom poglavlju analizira se definicija i karakteristike sukoba unutar organizacija, pružajući teorijski okvir za razumijevanje teme. Analiziraju se uzroci, vrste i faze sukoba te različiti stilovi upravljanja istima. Također, istražuju se i koristi te štete koje proizlaze iz različitih pristupa upravljanju sukobima. U trećem poglavlju istražuje se povezanost zadovoljstva poslom s interpersonalnim sukobima. Pojmovno se definira zadovoljstvo poslom te se analiziraju različite teorije i čimbenici koji ga oblikuju. Posebna pažnja posvećena je istraživanjima koja istražuju vezu između interpersonalnih sukoba i zadovoljstva poslom. U četvrtom poglavlju se opisuje metodologija provedenog istraživanja, uključujući odabir uzorka, korištene instrumente i analitičke pristupe. Nakon toga, predstavljeni su rezultati istraživanja te se provodi rasprava o njihovom značenju i implikacijama. Konačno, identificirana su i ograničenja istraživanja. U zaključnom dijelu rada sažimaju se ključni nalazi istraživanja, a zatim slijedi popis literature, slika i tablica te prilog s anketnim upitnikom.

2. POJAM I OBILJEŽJA INTERPERSONALNIH SUKOBA U ORGANIZACIJI

Interpersonalni sukobi u organizaciji predstavljaju neizbježan dio dinamike interpersonalnih odnosa unutar radnog okruženja. Glavna obilježja interpersonalnih sukoba u organizaciji uključuju različite perspektive i interese zaposlenika, nedostatak jasne komunikacije, sukobe oko resursa ili nadležnosti te emocionalne tenzije između kolega ili unutar timova (Wilmot i Hocker, 2011.). Shodno tome, upravljanje interpersonalnim sukobima u organizaciji ključno je za održavanje produktivnih radnih odnosa, poticanje kreativnosti i inovacija te očuvanje organizacijske kulture i učinkovitosti. U nastavku je najprije predstavljeno teorijsko određenje pojma sukoba u organizaciji, vrste, odnosno uzroci sukoba, a zatim i faze i stilovi upravljanja interpersonalnim sukobima. Poglavlje je zaključeno analizom koristi i štete kao rezultata upravljanja interpersonalnim sukobima.

2.1. Teorijsko određenje pojma sukoba u organizaciji

Pojmovi usko vezani s terminom „sukob“ su konflikt, rasprava i borba te se na njega često gleda kao na negativnu pojavu koju treba izbjegavati i koju se povezuje s neproduktivnim efektima (Hocker i Wilmot, 2011.). Sukob je jednostavno moguće sagledati kao stanje određene napetosti između pojedinaca ili organizacija, izazvano oprečnim željama, ciljevima ili načinima njihova ostvarenja (Glavač Glišić i Vukosav, 2009.). Prema Pruittu i Rubinu (1986.), moguće ga je opisati kao uvjerenje da, ako jedna strana dobije ono što želi, druga neće biti u mogućnosti dobiti što želi. Rahim (2010.) ga određuje kao stanje interakcije gdje su ciljevi ili ponašanja jedne strane do određenog stadija nespojivi s ciljevima ili ponašanjima druge strane ili strana. Pri tome, strana može obuhvaćati pojedinca ili cijelu organizaciju.

Jedna od definicija navodi da sukob ovisi o načinu njegova definiranja, pri čemu se sukob smatra situacijom u kojoj dvije ili više strana imaju suprotna stajališta ili pristupe određenoj situaciji. U tom smislu, Aleksić (2011.) navodi kako sukob predstavlja situaciju koja podrazumijeva minimalno dva suprotstavljena mišljenja o situaciji, zbivanju, tendenciji, osjećajima ili obliku rješavanja nekog problema. Sukob se opisuje i kao proces u kojem osoba namjerno čini napore kako bi spriječila drugu osobu da ostvari svoje ciljeve i interese, koristeći neki oblik „blokade“ (Judge i Robbins, 2010.).

Sukobi su kompleksan proces koji nastaje kada jedna strana percipira negativan utjecaj druge strane na nešto što joj je važno (Hocker i Wilmot, 2011.). Ova definicija ističe tri ključna elementa: prisustvo dviju strana, koje mogu biti pojedinci ili skupine te sukobljeni interesi (Hocker i Wilmot, 2011.).

Prema Barki i Hartwicku (2001.), sukobi su uobičajeni dio organizacijskog života, neizbježni, ali mogu biti korisni ako se kontroliraju. Raznolikost interesa i potreba ljudi u organizacijama stvara plodno tlo za sukobe, što rezultira visokim brojem sukoba i njihovim intenzitetom (Ojo i sur., 2020). Ranije se smatralo da su sukobi isključivo negativni, no sada se shvaća da nisu ni loši ni dobri sami po sebi. Njihove posljedice ovise o načinu upravljanja sukobima te mogu biti i loše i dobre za pojedinca ili odjel (Ojo i sur., 2020.).

Prema Aleksić (2011.), kada se pojedinci ili skupine suoče s nesuglasicama, njihove reakcije odražavaju ne samo trenutačne okolnosti i neriješene probleme već i različite druge faktore koji podržavaju njihovo trenutačno ponašanje. To uključuje osobne karakteristike pojedinaca ili članova skupine, njihove emocije, interese, potrebe i želje, vlastite percepcije i samopouzdanje, kao i skrivena očekivanja ili neriješene situacije iz prošlosti. Sve to doprinosi složenosti i tvrdoglavosti sukoba.

Rahim (2010.) je istraživao različite definicije sukoba te identificirao ključne elemente koji se zajednički javljaju u većini definicija:

- Oprečni interesi kao tzv. „nulta suma“: sukob proizlazi iz sukoba interesa među pojedincima ili grupama, gdje je situacija često opisana kao „nulta suma“, odnosno dobitak jedne strane dolazi na račun gubitka druge. To stvara dinamiku gdje se strane bore za vlastite ciljeve na račun drugih.
- Prepoznavanje oprečnih interesa: sukob se ne javlja samo zbog postojanja oprečnih interesa, već i zbog svijesti ili prepoznavanja tih interesa od strane uključenih strana. Ovo prepoznavanje često izaziva tenzije i antagonizam među stranama.
- Uvjerenje o prijetnji ili sprečavanju ostvarivanja interesa: središnja komponenta sukoba je uvjerenje svake strane da će druga strana ili već onemogućiti ostvarivanje njezinih interesa ili će to učiniti u budućnosti. Ovo uvjerenje stvara osjećaj nesigurnosti i motivira strane da brane svoje pozicije.
- Razvoj iz postojećih odnosa: sukob se ne događa izolirano, već je rezultat prethodnih interakcija i odnosa među pojedincima ili grupama. Prošli sukobi, nesuglasice i neriješeni problemi oblikuju tijek sukoba i često ga čine složenijim.

- **Narušavanje ciljeva:** sukob se očituje kada ponašanje jedne strane ometa ili narušava ostvarenje ciljeva druge strane. Ova međusobna antagonizacija često vodi daljnjem pogoršanju sukoba i povećava napetost između strana.

Kombinacija prikazanih elemenata stvara kompleksan fenomen sukoba koji utječe na interpersonalne odnose i interakcije na različitim razinama društva (Rahim, 2010.).

Iako je sukob moguće definirati na puno načina, ono što je izvjesno je da u svakodnevnim interakcijama u kojima se ljudi nalaze, svatko ima svoju ulogu, status i određenu razinu moći, a sukob se veže uz ljudsko djelovanje kada jedan čovjek ili grupa ljudi prema drugima zauzimaju svoj stav i određuju svoje ponašanje, to jest, djelovanje. U komunikaciji treba biti svjestan da potpuni sklad ne postoji, nerijetko će doći do razlika u mišljenju iz kojih se može roditi sukob, a izbjegavanje, potiskivanje ili negiranje sukoba neće dovesti do pozitivnih i inovativnih efekata te nije produktivan način rješavanja situacije (Hocker i Wilmot, 2011.). Grupa u kojoj sukobi nisu prisutni postaje statična te gubi mogućnost prilagodbe na eventualne promjene. Dakle, kako bi grupa dobro funkcionirala te bila održiva i kreativna, određena količina sukoba je dobro došla i neophodna je (Hocker i Wilmot, 2011.).

Postoje tri pristupa oko uloge sukoba u grupama i organizacijama i gledanja na sukobe:

- tradicionalni pristup,
- interpersonalni pristup i
- interakcijski pristup (Judge i Robbins, 2010.).

Tradicionalni pristup reflektira stavove koji su dominirali tijekom 1930-ih i 1940-ih godina. Sukob se tada smatrao disfunkcionalnim ishodom loše komunikacije, nedostatka otvorenosti i povjerenja među ljudima te neuspješnog rukovođenja menadžera u rješavanju potreba zaposlenika. Prema tradicionalnom pristupu, sukobi se percipiraju kao prepreka uspješnoj suradnji i produktivnosti te ih treba izbjegavati. Rješenje sukoba podrazumijeva usmjeravanje pažnje na identifikaciju uzroka sukoba i ispravljanje grešaka kako bi se spriječilo njihovo ponovno pojavljivanje.

Interpersonalni pristup zagovara prihvaćanje sukoba kao prirodne pojave unutar svih grupa i organizacija. Ovaj pristup prevladavao je od kasnih 1940-ih pa sve do sredine 1970-ih. Umjesto da se sukobi percipiraju kao prepreka, smatraju se neizbježnim dijelom ljudskih interakcija te se čak naglašava da određeni stupanj sukoba može biti koristan za grupnu performansu. Interpersonalni pristup potiče otvorenost prema različitim stajalištima i razumijevanje da sukob može potaknuti kreativnost i inovacije.

Naposljetku, interakcijski pristup sukobu ide korak dalje od interpersonalnog pristupa te promiče aktivno poticanje sukoba. Prema ovom pristupu, grupe koje teže harmoniji, miru i suradnji često postaju statične i neosjetljive na potrebu za promjenama i inovacijama. Stoga se sukob ne percipira nužno kao nešto negativno, već kao sredstvo za izazivanje promjena i poboljšanja. Ipak, interakcijski pristup ne sugerira da je svaki oblik sukoba koristan; funkcionalni ili konstruktivni sukobi podržavaju ciljeve skupina i unaprjeđuju njihovu performansu, dok disfunkcionalni ili destruktivni sukobi ometaju performansu i stvaraju negativno radno okruženje (Judge i Robbins, 2010.).

U organizacijskom kontekstu, sukobi između različitih interesa su neizbježni, što često rezultira visokim intenzitetom sukoba. Stoga nije iznenađujuće što je uspješno rješavanje sukoba ključna vještina za menadžere (Miljković i Rijavec, 2002). Važno je imati na umu da potpuni sklad u organizaciji obično nije stvarnost; čak i ako se čini da postoji, često je to rezultat izbjegavanja, potiskivanja ili negiranja problema.

2.2. Uzroci i vrste sukoba

Rijavec i Miljković (2012.) naglašavaju da postoje određeni faktori koji mogu pridonijeti pojavi sukoba u organizaciji, iako sami po sebi ne moraju nužno rezultirati sukobom. Povećanje tenzija među zaposlenicima, osobito kada postoje evidentne suprotnosti i sukobi, može biti jasan pokazatelj postojanja sukoba. Ti sukobi mogu se pojaviti unutar timova ili na razini cijele organizacije (Grant, 2005.). Razumijevanje različitih oblika sukoba i njihovih uzroka važno je za uspješno upravljanje i rješavanje istih (Cvetković, 2004.).

Niz autora navodi različite uzroke sukoba na razini organizacije i među pojedincima. Miljković i Rijavec (2012.) navode promjene u strukturi organizacije kao potencijalni izvor sukoba, posebno naglašavajući brze promjene koje mogu izazvati nesigurnost među zaposlenicima. Također ističu razlike među zaposlenicima, poput dobi, spola, obrazovanja i porijekla, kao moguće izvore sukoba. Sukobi mogu proizaći iz različitih stavova o strategiji organizacije te raspodjeli resursa poput novca, ljudskih resursa i vremena (Grant, 2005.). Poteškoće mogu nastati i zbog nedorečenosti u određivanju obveza unutar tvrtke, što često dovodi do reciprociteta optužbi unutar sekcija ili među pojedincima. Nadalje, raznoliki ciljevi, anticipacije i nezadovoljstvo metodama nagrade mogu predstavljati česte izvore nesuglasica unutar organizacije (Grant, 2005.).

Cvetković (2004.) istražuje nesuglasice unutar grupa kao situacije u kojima se različite neformalne grupe ili pojedinci sukobljavaju zbog osjećaja povrijeđenosti, poniženja ili uvrede izazvanih situacijama ili postupcima unutar poduzeća. Sikavica (2011.) nadopunjuje ovu perspektivu ističući da osobine pojedinaca poput narcisoidnosti, egoizma, prepotencije, arogancije i straha od promjena često doprinose pojavi sukoba unutar organizacije. Dakle, iako autori koriste različite perspektive i terminologiju, jasno je da postoji niz različitih čimbenika i uzroka koji mogu izazvati sukobe u organizacijskom okruženju. U konačnici, unatoč različitim pristupima, različiti uzroci sukoba često dovode do istog ishoda - sukoba unutar organizacije (Sikavica, 2011.). Sukladno perspektivi Sikavice (2011.), antagonizam među interesima često je vanjski indikator sukoba, dok su neposredni podražaji za sukobe često posljedica raznovrsnih nezadovoljenih potreba, težnji, motiva, želja i interesa sukobljenih strana. Uz to, važno je napomenuti da uzroci sukoba mogu varirati ovisno o tome je li sukob među pojedincima, grupama ili organizacijama. Sikavica (2011.) sugerira da neki sukobi proizlaze iz same strukture organizacije i njezinog načina djelovanja, dok drugi ovise o ljudskoj naravi i osobinama sudionika u sukobu.

Percepcija ugroženosti statusa može biti pokretač nesuglasica (Grant, 2005.). Osobe često daju veliki značaj svom položaju unutar organizacije te reagiraju sukobima kad osjete da im je taj status ugrožen (Grant, 2005.). Također, karakteristike poput tvrdoglavosti, rigidnosti, autoritarnosti i niskog samopouzdanja mogu povećati vjerojatnost nesuglasica (Grant, 2005.). Nedostatak povjerenja među kolegama dodatno može potaknuti sukobe, stvarajući nepovoljnu radnu atmosferu koja potiče nesuglasice (Miljković i Rijavec, 2012.).

Uz navedeno, važno je istaknuti i teorijske aspekte koji dodatno objašnjavaju dinamiku sukoba unutar organizacija. Teorija socijalnog identiteta sugerira da pojedinci teže očuvanju i poboljšanju svog društvenog statusa unutar grupe kojoj pripadaju (Abiodun i Omisore, 2014.). Kada se taj status dovede u pitanje ili se percipira kao ugrožen, pojedinci su skloniji sukobima kako bi zaštitili ili poboljšali svoj položaj. Osim toga, teorija percepcije sukoba naglašava da sukobi nisu nužno rezultat objektivnih razlika ili neslaganja, već su često proizvod subjektivne percepcije situacije kao sukobne (Abiodun i Omisore, 2014.). Stoga, kako bi se učinkovito upravljalo sukobima u organizaciji, važno je razumjeti kako pojedinci percipiraju situacije i kako te percepcije mogu utjecati na dinamiku sukoba.

Različiti autori, poput Koontza i Weihricha (1988.), naglašavaju da sukob mogu proizaći iz različitih sistema vrijednosti i pristupa rješavanju problema. Također, nedostatak komunikacije među suprotstavljenim stranama često je uzrok sukoba. Prema Sikavici (2011.), izvori sukoba

često leže u ovisnosti o poslu, razlikama u postavljenim ciljevima pojedinih dijelova organizacije, problemima s ograničenim resursima i nedostatnom politikom nagrađivanja (Sikavica, 2011.).

Analizom sukoba na individualnoj razini, Miljković i Rijavec (2012.) ističu nekoliko ključnih faktora koji mogu potaknuti sukobe među zaposlenicima. Prvo, različite interpretacije stvarnosti često su izvor nesuglasica, budući da svaki pojedinac sagledava iste situacije kroz prizmu vlastitog iskustva i perspektive. Kada zaposlenici unutar organizacije ne uspiju cijeniti i razumjeti različite točke gledišta, sukobi postaju neizbježni (Miljković i Rijavec, 2012.). Nadalje, različite vrijednosti i životne filozofije među pojedincima mogu dodatno potaknuti sukobe. Na primjer, dok neki pojedinci ističu potrebu za apsolutnom iskrenošću i poštenjem u svakoj situaciji, drugi se možda više oslanjaju na pronalaženje pravnih rupa ili manipuliranje sustavom. Ovakvi sukobi često su kompleksni za rješavanje jer proizlaze iz subjektivnih vrijednosti i perspektiva svakog pojedinca (Miljković i Rijavec, 2012.). Osim navedenog, kako je i prethodno spomenuto, osobine ličnosti zaposlenika također mogu biti važan faktor u generiranju sukoba. Primjerice, pojedinci s krutim stavovima, autoritarnim ili dogmatičnim ponašanjem, ili s niskim samopouzdanjem, mogu često biti skloniji sukobima u radnom okruženju (Hocker i Wilmot, 2011.). Također, nedostatak povjerenja među suradnicima može dodatno pogoršati situaciju, stvarajući nepovoljnu radnu atmosferu sklona sukobima. Stoga je važno prepoznati i adresirati ove faktore kako bi se promicala harmonija i suradnja unutar organizacije (Hocker i Wilmot, 2011.). Kada se promatraju vrste sukoba prema literaturi, sukobi se mogu podijeliti prema:

- vrsti, odnosno uzrocima nastanka,
- posljedicama koje uzrokuju,
- prema obuhvatu i
- prema trajanju.

Prema vrstama sukoba oni mogu biti sadržajni, osobni, organizacijski i procesni. Oni mogu biti međusobno povezani, premda se razlikuju po uzroku nastanka. Pri tome, sadržajni/strukturalni sukob se odnosi na neslaganje o postavljenim ciljevima koji se moraju ostvariti i načinima pomoću kojih dolazimo odnosno ostvarujemo postavljene ciljeve (Judge i Robbins, 2010.).

Osobni sukobi u većini slučajeva imaju negativan ishod jer iscrpljuju ljude koji u njima sudjeluju, a to rezultira ne ispunjavanjem radnih zadataka i postavljenih ciljeva. U ovim sukobima prisutno je mnogo emocija (ljutnja, nepovjerenje, strah, ogorčenost) (Judge i Robbins, 2010.). S obzirom na to da se sukob odvija na emotivan način, strategije rješavanja

uglavnom nisu uspješne. Ponekad u osobnim sukobima dolazi do pojačavanja tenzija i stvaranja novih problema samo kako bi se sukobljene osobe imale oko čega svađati i prepirati. Ako se osobni sukob s vremenom ne pretvori u sadržajni sukob, on će se s vremenom samo pojačavati (Angeleski i Gonan Božac. 2008.). Osobni sukobi mogu biti (Judge i Robbins, 2010.; Rahim, 2010.; Wilmot i Hocker, 2011.; Žugaj i sur., 2004.):

- Intrapersonalni: nastaju kada pojedinac ne može zadovoljiti svoje ciljeve ili interese. Prihvatanje ove situacije kod ljudi može uzrokovati razne negativne „processe“ unutar osobe koji u većini slučajeva rezultiraju raznim emocionalnim frustracijama. Ovo je vrsta sukoba koja se odnosi samo na jednu osobu, ali bez obzira na to dolazi do negativnih posljedica u ponašanju pojedinca, a od njega daljnji utjecaj se očitava na organizaciju i radne kolege. Takvo ponašanje ima loš utjecaj na efektivnost i produktivnost grupe odnosno organizacije. Pri tome, sukob uloga predstavlja posebnu vrstu, a javlja se kada pojedinac ne može ispuniti očekivanja koja su povezana s određenom funkcijom. Dakle, sukobi uloga se javljaju kada razni „nosioci“ uloga dođu u međusoban sukob zbog neusklađenosti u ispunjavanju zajedničko postavljenog cilja
- Interpersonalni: nastaju u komunikaciji između ljudi koji pripadaju istoj ili različitoj grupi neke organizacije. Oni mogu biti izazvani ili osobnom netolerancijom između dvije ili više osoba ili namjernim sabotiranjem ostvarivanja zajedničkih ciljeva ili interesa.

Prema Judge i Robbins (2010.), organizacijski sukobi su sukobi koji proizlaze iz nesuglasica ili napetosti unutar organizacije, a povezani su s njezinom strukturom, politikama, procedurama ili raspodjelom resursa. Organizacijski sukobi mogu biti (Hocker i Wilmot, 2011.; Rahim, 2010.; Žugaj i sur., 2004.):

- Vertikalni sukobi: proizlaze iz komunikacije između različitih razina hijerarhije unutar organizacije. Ovi sukobi naglašavaju izazove u komunikaciji, razumijevanju i izvršavanju naredbi te često nastaju zbog razlika u ciljevima, očekivanjima i perspektivama između viših i nižih razina u organizacijskoj strukturi).
- Horizontalni sukobi: nastaju u komunikaciji između pojedinaca ili grupa koji se nalaze na istoj organizacijskoj razini. Ovi sukobi često proizlaze iz konkurencije za resurse, moć ili priznanje te mogu biti uzrokovani nesuglasicama u pogledima, metodom rada ili različitim profesionalnim interesima.
- Sukobi kontrole resursa: pojavljuju se kada menadžeri ili timovi unutar organizacije konkuriraju za kontrolu nad određenim resursima poput materijalnih, financijskih,

ljudskih ili informacijskih sredstava. Ti sukobi naglašavaju važnost pravedne raspodjele resursa te upućuju na potrebu za pametnim upravljanjem resursima kako bi se osigurala učinkovitost i uspjeh organizacije.

- Formalno-neformalni sukobi: odnose se na nesuglasice između formalne strukture organizacije (poput definiranih pravila, procedure i uloga) i neformalnih elemenata (poput neformalnih grupa, kulture i odnosa). Ovi sukobi često proizlaze iz razlika u percepciji, vrijednostima i pristupima te mogu utjecati na efikasnost organizacije.

Prema Žugaj i suradnicima (2010.), vertikalni sukobi se protežu između viših i nižih razina hijerarhije, naglašavajući izazove u komunikaciji i razumijevanju. S druge strane, horizontalni sukobi se fokusiraju na opterećenje među pojedincima ili skupinama na istoj razini, ilustrirajući konkurenciju i nesuglasice unutar timova. Sukobi oko kontrole resursa odražavaju borbu menadžera za resurse potrebne za uspješno vođenje, naglašavajući važnost pametnog upravljanja resursima. Naposljetku, formalno-neformalni sukobi oslikavaju sukobe između formalnog i neformalnog dijela organizacije, ističući razlike u percepciji i vlasti.

Glede procesnih sukoba, Judge i Robbins (2010.) navode kako se spomenuta vrsta sukoba odnosi na nesuglasice ili različite perspektive o načinu obavljanja posla ili procesima unutar organizacije. To može uključivati neslaganja oko postupaka, procedura, distribucije resursa ili upravljanja projektima. Primjerice, procesni sukobi mogu se javiti kada zaposlenici imaju različite ideje o tome kako bi se poslovi trebali organizirati ili provoditi.

Što se sukoba prema posljedicama koje uzrokuju tiče, oni mogu biti destruktivni i konstruktivni (Hocker i Wilmot, 2011.; Judge i Robbins, 2010.; Rahim, 2010.; Žugaj i sur., 2004.):

- Destruktivni sukobi: imaju negativan utjecaj na ponašanje i ciljeve grupe ili organizacije. Oni su česta pojava u radnim okruženjima. Takvi sukobi zahtijevaju promptnu i kvalitetnu reakciju vođe grupe ili menadžera kako bi se spriječili negativni utjecaji na organizaciju. Upravljanje destruktivnim sukobima ključno je za očuvanje produktivnosti i funkcionalnosti organizacije.
- Konstruktivni sukobi: pridonose postizanju i izvršenju ciljeva grupe ili organizacije. Oni su rezultat normalne komunikacije između članova tima ili grupa unutar organizacije. Konstruktivni sukobi javljaju se kada članovi iznose svoje ideje za poboljšanje efikasnosti ili unaprjeđenje funkcioniranja organizacije. Ovi sukobi su obično konstruktivni jer potiču otvorenu raspravu i kritičko razmišljanje te mogu rezultirati inovativnim rješenjima i poboljšanjima u radnim procesima. Važno je

naglasiti da konstruktivni sukobi, iako mogu biti sukobljeni po pitanju sadržaja, ne suprotstavljaju se ciljevima organizacije, već doprinose njenom napretku i uspjehu.

Zatim, razumijevanje sukoba prema obuhvatu ključno je za analizu i upravljanje različitim dinamikama sukoba u organizacijama i društvu općenito. Podjela sukoba prema obuhvatu je sljedeća (Žugaj i sur., 2004.):

- Globalni sukobi: obuhvaćaju većinu sudionika koji su uključeni u aktivnosti usmjerene prema postizanju postavljenih ciljeva. Ovi sukobi se često nazivaju sukobima između „naprednog“ rukovodstva i „zaostalog“ kolektiva, ili obrnuto. Oni mogu proizaći iz razlika u percepciji, stilovima vođenja ili pristupima između rukovodstva i ostalih članova organizacije. Takvi sukobi ilustriraju složenost usklađivanja različitih perspektiva i stilova vođenja s dinamičnim poslovnim okruženjem te zahtijevaju pažljivo rukovanje kako bi se osigurala produktivnost i harmonija unutar organizacije.
- Parcijalni sukobi: manifestiraju se u sukobima između rukovodstva i radnika ili unutar samih radnika, pa čak i među rukovodstvom. Ovi sukobi često imaju brži tijek rješavanja od strane menadžera i unutarnjih snaga organizacije. Analiza ove podjele sukoba ističe raznovrsne dinamike koje se javljaju unutar organizacija. Dok globalni sukobi odražavaju različite perspektive i stilove vođenja, parcijalni sukobi ilustriraju važnost komunikacije i brze reakcije menadžmenta u rješavanju nesuglasica. Iako različiti po svojoj prirodi, ovi sukobi dijele zajednički faktor: potrebu za učinkovitim rješenjima koja osiguravaju kontinuiranu produktivnost i harmonično radno okruženje.

Naposljetku, podjela sukoba prema trajanju oslanja se na duljinu vremenskog razdoblja tijekom kojeg se sukob odvija. Razumijevanje trajanja sukoba ključno je za identifikaciju uzroka, karakteristika i posljedica sukoba (Žugaj i sur., 2004.):

- Kratkotrajni sukobi: nastaju kao rezultat međusobnih nesporazuma ili privremenih problema koji se brzo uoče i riješe. Ovi sukobi obično ne traju dugo i često se mogu riješiti uspješnim komunikacijskim strategijama ili intervencijom menadžmenta.
- Dugotrajni sukobi: proizlaze iz dubljih interpersonalnih nesuglasica ili sustavnih problema unutar organizacije. Oni mogu potrajati dulje vremensko razdoblje i često su rezultat loših interpersonalnih odnosa ili loše poslovne politike. Takvi sukobi mogu imati ozbiljne negativne posljedice poput smanjene zarade ili lošijeg životnog standarda za zaposlenike.

Jasno je da trajanje sukoba ima značajan utjecaj na njegove karakteristike i posljedice. Dok se kratkotrajni sukobi brzo rješavaju, dugotrajni sukobi zahtijevaju sveobuhvatniji pristup

upravljanju kako bi se prevladale dublje uzroci i postigao stabilan radni okoliš. Stoga, upravljanje sukobima mora biti prilagođeno trajanju sukoba i specifičnim okolnostima kako bi se postigao optimalan rezultat u održavanju produktivnosti i postizanju organizacijskih ciljeva (Ilies i sur., 2011.).

2.3. Faze i stilovi upravljanja interpersonalnim sukobima

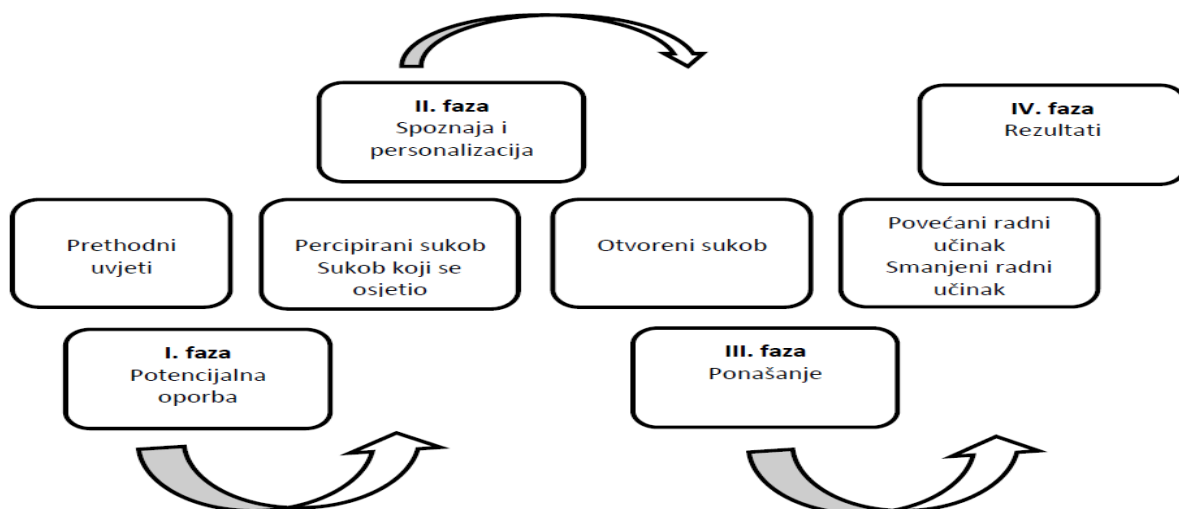
Kao što je prethodno istaknuto, sukob predstavlja oblik interakcije ili konfrontacije među pojedincima ili grupama koje djeluju kao protivnici. Također, definira se kao situacija u kojoj jedna strana može ostvariti svoje ciljeve na račun ciljeva druge strane. Interpersonalni sukob, dakle, nastaje unutar organizacije između pojedinaca ili grupa te proizlazi iz interpersonalnih interakcija, nesuglasica ili razlika u mišljenjima. Sukob, prema Judge i Robbins (2010.), karakterizira proces u kojem osoba A namjerno ometa napore osobe B, blokirajući je na način koji sprječava postizanje njezinih ciljeva i interesa.

Prema Sikavici (2011.), tri su važna elementa kada se definira sukob: prvi je da su potrebne dvije strane, drugi je da su strane pojedinci ili skupine, a treći je da se radi o sukobljenim interesima. U organizacijskom okruženju, sukobi između različitih interesa su neizbježni, što često rezultira visokim intenzitetom sukoba. Kao što su istaknule Milković i Rijavec (2002.), uspješno rješavanje sukoba ključna je vještina za menadžere kako bi postigli uspjeh u svom poslu. Potpuni sklad u organizaciji često je iluzoran, a ako se čini da postoji, često je to posljedica izbjegavanja, potiskivanja ili negiranja problema. Autorice za primjer uzimaju sukob s radnim kolegom u vezi s različitim mišljenjima o provođenju natječajnog postupka. Nedostatak komunikacije o sukobu može samo produbiti nesuglasice. Ovakav sukob može biti povezan s odnosima, zadacima i procesima unutar organizacije. Upravljanje sukobom je ključno kako bi se spriječilo daljnje pogoršanje situacije. U tom kontekstu, uloga vođe tima ili menadžera u rješavanju sukoba može imati pozitivan ishod, kao što je ispravljanje grešaka u radu ili poboljšanje suradnje (Sikavica, 2011.).

Prema Damjanoviću (1990.), ponekad, rješavanje sukoba zahtijeva intervenciju treće strane, koja može poslužiti kao neutralni posrednik. Treća strana, neizravno umiješana u sukob, može ponuditi novi perspektivu ili pomoći u postizanju obostrano prihvatljivog rješenja. Ova uloga treće strane može zaustaviti nepotrebne nesuglasice i olakšati daljnji rad i odnose unutar organizacije. Pri tome, Damjanović (1990.) definira sukob kao neposredan izraz suprotstavljenosti različitih statusnih, objektivnih i subjektivnih interesa i potreba članova

organizacije ili njenih dijelova. Ova definicija ističe kompleksnost sukoba unutar organizacija te naglašava važnost razumijevanja različitih aspekata sukoba za njegovo uspješno rješavanje. Svaki sukob ima svoje trajanje, koje može varirati ovisno o složenosti problema i broju sudionika u njemu (Robbins, 1992.). Taj proces obično prolazi kroz pet faza, odnosno potencijalnog oprečja ili nespojivosti, kognicije (spoznaje ili personalizacije), nakane ponašanja te naposljetku, rezultata. Te faze mogu se razlikovati u trajanju i intenzitetu ovisno o specifičnostima sukoba (slika 1.).

Slika 1. Proces sukoba



Izvor: Robbins, S. P. (1992.), *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Zagreb: Mate, str. 66.

U prvoj fazi upravljanja sukobima, bitno je identificirati uvjete koji stvaraju mogućnosti za nastanak sukoba. Iako prisutnost ovih uvjeta ne nužno rezultira sukobom, često je dovoljan samo jedan od njih. Kao što su istaknuli Robbins i Judge (2010), ključne kategorije koje mogu biti izvori sukoba uključuju komunikaciju, strukturu i osobne varijable. Komunikacija često može biti izvor sukoba. Nesporazumi, semantičke poteškoće i nedostatak jasnoće u komunikaciji mogu stvoriti sukobljene situacije. Različita značenja riječi, žargon, nedostatak informacija ili kriva interpretacija mogu rezultirati sukobom. Također, previše ili premalo komunikacije može biti temelj za sukob (Judge i Robbins, 2010.).

Nadalje, struktura organizacije obuhvaća različite varijable poput veličine, stupnja specijalizacije zadataka, kompatibilnosti ciljeva i sustava nagrađivanja. Jasno definirani sustavi nadležnosti, stilovi vođenja i stupanj ovisnosti između grupa također mogu utjecati na dinamiku sukoba unutar organizacije (Robey i sur., 1989.). Osobne varijable uključuju vrijednosti, osjećaje i osobnost pojedinaca. Razlike u vrijednostima mogu uzrokovati sukob, kao što je neslaganje oko doprinosa i nagrađivanja unutar grupe. Osjećaji, poput privatnih

obiteljskih problema, također mogu doprinijeti sukobu, posebno ako su osjećaji negativni. Osobnost pojedinaca, poput autoritativnog stila ili percepcije intelektualne superiornosti, također može utjecati na dinamiku sukoba unutar organizacije (Hocker i Wilmot, 2011.).

Druga faza upravljanja sukobima važna je jer u njoj često dolazi do razumijevanja pitanja i uzroka sukoba. Stvaranje smisla ili spoznaja postaje kritično jer definira ishode koji bi mogli riješiti sukob. Važno je napomenuti da personalizacija sukoba ne znači nužno i percipiranje istog. Način na koji se sukob definira često određuje i moguća rješenja, pri čemu osjećaji igraju ključnu ulogu u oblikovanju percepcija (Hocker i Wilmot, 2011.). Primjerice, istraživanja su pokazala da negativni osjećaji često dovode do prevelikih pojednostavljanja problema, smanjenja povjerenja te negativnih interpretacija ponašanja druge strane (Ali Khan i sur., 2022.; Gigol i Sypniewska, 2019.). S druge strane, pozitivne emocije potiču sklonost prema uočavanju mogućih veza između dijelova problema, razmatranju situacije iz šire perspektive te razvoju inovativnih rješenja. Stoga, u drugoj fazi važno je usredotočiti se na razumijevanje suštine sukoba i prepoznavanje kako osjećaji mogu utjecati na percepciju i rješavanje sukoba. Integriranje pozitivnih emocija i usmjeravanje na konstruktivne aspekte sukoba mogu potaknuti pronalaženje efikasnih i održivih rješenja koja koriste svim uključenim stranama (Judge i Robbins, 2010.).

U trećoj fazi upravljanja sukobima naglasak je na namjerama, jer upravo zbog pogrešno protumačenih namjera često dolazi do sukoba. Namjere posreduju između percepcije i osjećaja ljudi te njihovog otvorenog ponašanja, što može biti ključno za razumijevanje dinamike sukoba. Nakon što sukob izađe na površinu te se ustanovi vrsta i uzrok potrebno je pravilno odabrati stil kojim će se upravljati njime. Lider ili odgovorna osoba treba u skladu s nastalom situacijom odabrati stil kojim će upravljati njime. U ovoj fazi moguće je definirati pet različitih namjera, odnosno stilova rješavanja sukoba. Asertivnost u stilu se fokusira na potrebama pojedinca u sukobu, a kooperativnost u stilu upravljanja sukobom karakterizira zadovoljenje druge strane i njenih potreba. Na temelju ove dvije dimenzije Sikavica (2011.) razlikuje sljedeće stilove upravljanja sukobom:

- izbjegavanje,
- dominacija,
- suradnja,
- prilagođavanje i
- kompromis.

Izbjegavanje predstavlja stil rješavanja sukoba koji se koristi kada osoba, sukobljena strana, smatra da se sukob može riješiti sam od sebe ili se boji zauzeti za ono što zastupa jer misli kako njegovo mišljenje nema utjecaja i neće dovesti do promjene. Ovaj pristup se koristi i kada osoba shvati da je u krivu ili joj predmet o kojem se raspravlja nije važan. Također, ovakav pristup nema prevelike koristi jer ne donosi pozitivne rezultate te sudionici, koji su odabrali ovaj pristup, postaju frustrirani ukoliko se sukob ne riješi što dovodi do negativnih posljedica. Primjerice, u situacijama sukoba koji se tiču interpersonalnih odnosa, a obuhvaćaju političke stavove ili osobne preferencije, rješenje može biti teško postići, stoga izbjegavanje može biti prikladna strategija (Aleksić, 2011.).

Dominacija predstavlja nekooperativan i izrazito asertivan pristup koji se temelji na zadovoljenju vlastitih potreba. Sukobljena strana se vodi vlastitim interesima i ne mari za drugu i njene potrebe i želje. Često jedna strana ima veću formalnu moć pa se koristi svojim statusom, manipulacijom i sličnim agresivnim pristupima kako bi ostvarila svoje ciljeve. Problem ovog pristupa proizlazi iz toga što se na ovaj način stvara neprijateljska atmosfera u poduzeću. Međutim, pozitivne posljedice ovog pristupa se često mogu vidjeti u kriznim situacijama u kojima je potrebna odlučnost menadžera. U takvim situacijama odlučan menadžer nameće svoj stav te dobiva poštovanje druge strane i ostalih članova organizacije (Robbins i Judge, 2010.).

Suradnja je pristup koji ima za cilj pronaći zadovoljavajuće rješenje za obje strane. Ovo je ujedno i najdjelotvorniji način kada se govori o upravljanju sukobima jer se nalazi rješenje koje će zadovoljiti interese obje strane sukoba. Koristi se kada su odnos sukobljenih strana i tema rasprave važni. Ovaj pristup poboljšava odnose u organizaciji i pridonosi stvaranju sklada, no nije ga moguće koristiti u svim situacijama (Sikavica, 2011.).

Prilagođavanje predstavlja neasertivno, ali kooperativno upravljanje sukobom je prilagođavanje jer se potrebe drugih stavljaju na prvo mjesto, a vlastite se zanemaruju. Sukobljene si strane međusobno popuštaju i pokušavaju smanjiti međusobne razlike, a više se koncentrirati na međusobne sličnosti (Sikavica, 2011.). Ovakvim upravljanjem dolazi do površnog sklada, a zanemaruje se osnovna bit problema. Sukob se ne rješava i nakon nekog vremena on može ponovo izaći na površinu, čak i s većim frustracijama. Pozitivna strana ovog stila je održavanje dobrih odnosa i radne atmosfere (Judge i Robbins, 2010.).

Kompromis predstavlja pristup kojim se složenija pitanja ostavljaju za kasnije, a pokušava se pronaći rješenje kojim bi obje strane sukoba bile bar djelomično zadovoljne u određenom trenutku. Kompromis se koristi kada su vrijeme ili resursi ograničeni, a potrebno je donijeti

rješenje koje možda nije najbolje dugoročno gledano, no ipak je bolje nego ostati na istome mjestu (Sikavica, 2011.). Pozitivno je koristiti ovaj pristup za manje sukobe, no u situacijama u kojima je sukob većih razmjera ovakvo upravljanje može proizvesti loša trenutna rješenja koja bi donijela negativne posljedice za organizaciju u budućnosti (Judge i Robbins, 2010.).

Nadalje, četvrta faza obuhvaća vidljivi sukob, u kojem su izražene izjave, djela i reakcije strana u sukobu (Judge i Robbins, 2010.). Ova faza predstavlja vrhunac sukoba, gdje se konfliktna ponašanja jasno manifestiraju kroz riječi i postupke. Ona proizlaze iz pogrešnih procjena i odstupanja od prvotnih namjera, te rezultiraju nastojanjem svake strane da ostvari vlastite ciljeve. Ovaj stupanj sukoba može biti izazovan i emotivno nabijen, dok se sukobljene strane često bore za svoje interese i izražavaju svoje stavove na različite načine (Judge i Robbins, 2010.).

U četvrtoj fazi, sukob postaje očigledan jer se manifestira kroz otvorene rasprave, sukobljena stajališta, pa čak i neprijateljsko ponašanje. Oštre riječi, geste neprijateljstva i druge manifestacije sukoba postaju vidljive unutar organizacije ili među pojedincima koji su uključeni u sukob. Ova faza može biti vrlo dinamična i zahtijevati pažljivo upravljanje kako bi se spriječilo daljnje eskaliranje sukoba (Judge i Robbins, 2010.). Pri tome, važno je imati na umu da u ovoj fazi sukob može postati intenzivan i da se može širiti na druge dijelove organizacije, utječući na radnu atmosferu i produktivnost. Stoga je ključno pravilno upravljati ovom fazom sukoba kako bi se izbjegle daljnje negativne posljedice po organizaciju ili timove (Flanagan i Runde, 2007.).

U petoj fazi, posljedice sukoba mogu biti ili funkcionalne (konstruktivne) ili disfunkcionalne (destruktivne), ovisno o tome kako je sukob upravljan i razriješen. Funkcionalne posljedice su one u kojima sukob doprinosi produktivnosti i napretku grupe ili organizacije. Konstruktivan sukob može stimulirati kreativnost i inovacije, poticati razmatranje različitih perspektiva, donositi kvalitetnije odluke te potaknuti interes i znatiželju među članovima grupe. Osim toga, sukob može služiti kao sredstvo za oslobađanje od napetosti te poticati pozitivne promjene u organizaciji (Judge i Robbins, 2010.). S druge strane, disfunkcionalne posljedice sukoba proizlaze iz neadekvatnog upravljanja ili nerješavanja sukoba. Takav sukob može dovesti do nezadovoljstva među članovima grupe, oslabiti suradnju i povjerenje te s vremenom smanjiti učinkovitost grupe ili organizacije. Ako se ne riješi, sukob može eskalirati do te mjere da ugrozi funkcioniranje grupe ili organizacije, čak do potencijalnog raspuštanja ili propadanja (Hocker i Wilmot, 2011.).

Uspješno upravljanje funkcionalnim sukobom predstavlja izazov za organizacije. One koje uspješno nose s takvim sukobima često naglašavaju važnost poticanja otvorenih rasprava i nagrađivanja konstruktivnih suprotstavljanja. Istovremeno, sankcioniraju izbjegavanje sukoba ili agresivno ponašanje. Takav pristup omogućava organizaciji da iskoristi prednosti sukoba kao alata za rast i poboljšanje, dok istovremeno smanjuje negativne posljedice disfunkcionalnih sukoba (Hocker i Wilmot, 2011.).

2.4. Koristi i štete kao rezultat upravljanja interpersonalnim sukobima

Sukob je neizbježan "dio svakodnevice" u poslovnim entitetima jer organizacijsko okruženje posjeduje nekoliko karakteristika koje mogu pridonijeti nastanku sukoba. To uključuje trostrani odnos između menadžmenta, zaposlenika i kupaca; ubrzan tempo rada koji generira stres i pritisak na radnike; razinu međusobne ovisnosti između različitih odjela, što je često neizbježno ako se želi osigurati zadovoljavajuća usluga kupcima, što dodatno potencira tendenciju sukoba (Korsgaard i sur., 2008.).

Upravljanje interpersonalnim sukobima na radnom mjestu može imati značajne koristi ili štete za zaposlenike, timove i poslovanje. Prema Richardu i suradnicima (2009.), organizacijska izvedba trebala bi biti povezana s faktorima poput profitabilnosti, poboljšane isporuke usluga, zadovoljstva kupaca, rasta tržišnog udjela i poboljšane produktivnosti i prodaje. Organizacijska izvedba stoga je pogođena mnogim pojedinačnim i grupnim faktorima, zadacima, tehnološkim, strukturalnim, upravljačkim i okolišnim čimbenicima. Individualne nesuglasice među zaposlenicima i unutar njihovih timova mogu negativno utjecati na njihov radni učinak, što rezultira smanjenjem ukupne izvedbe.

Prema istraživanjima Pearsona i Poratha (2010.), neprijateljsko ponašanje na radnom mjestu predstavlja značajan gubitak za organizaciju, rezultirajući izgubljenim vremenom, naporom, energijom, fokusom, kreativnošću, lojalnošću i predanošću. Slično tome, istraživanja De Dreua i Weingarta (2003.) pokazala su snažnu negativnu korelaciju između interpersonalnog sukoba i kako timovi izvode svoje zadatke te razinu zadovoljstva članova timova.

Jehn (1994.) je pokazao kako sukob zadataka može biti pozitivno povezan s performansama radne grupe, ali da je negativno povezan s performansama grupe i zadovoljstvom članova grupe zbog sukoba u odnosima. Interpersonalni sukob može uzrokovati stres i povlačenje, često dovodeći do veće zabrinutosti za rješavanje interpersonalnih problema nego za učinkovito

izvršenje zadataka. Gigol i Sypniewska (2019.) istraživali su vezu između interpersonalnog sukoba i stresa na radnom mjestu, što je rezultiralo pozitivnom povezanošću između sukoba i stresa, kao i drugih problema poput iscrpljenosti i gubitka motivacije. Autori su pokazali da je negativna emocionalna reakcija značajan čimbenik u doživljaju interpersonalnih sukoba, što može nepovoljno utjecati na radnu atmosferu i učinkovitost grupe.

Istraživanja Pearsona i Poratha (2010.) ukazuju na brojne štetne posljedice neprijateljskog ponašanja na radnom mjestu, uključujući smanjenje produktivnosti, smanjenje kvalitete rada, smanjenje angažmana i povećanu sklonost napuštanju organizacije. Također, u prilog takvom ponašanju može imati negativan utjecaj na radne performanse i kreativnost zaposlenika. Pri tome, prema istraživanjima Bennetta i Robinsona (1995.), neprikladno ponašanje na radnom mjestu, poput seksualnog uznemiravanja, verbalne i fizičke agresije, može ozbiljno ugroziti dobrobit organizacije i njezinih članova. Takvo ponašanje može biti rezultat interpersonalnih sukoba unutar organizacije, što dodatno naglašava važnost učinkovitog upravljanja sukobima na radnom mjestu.

Nadalje, starija istraživanja sugeriraju da su interpersonalni sukobi povezani s namjerom napuštanja organizacije (Mobley i sur., 1977.). Zaposlenici koji se suočavaju s čestim sukobima, kako međusobno tako i s organizacijom, često razmatraju odlazak iz organizacije kao način rješavanja problema. Ova namjera odlaska može biti povezana s nezadovoljstvom radnim okruženjem i stresom uzrokovanim sukobima. Također, kad zaposlenik napusti organizaciju, to može rezultirati dodatnim troškovima za organizaciju, poput selekcije, regrutacije i obuke novih zaposlenika, te gubitkom znanja i vještina koje je napustio zaposlenik (Cosier i Dalton, 1990.).

Prema Weihrichu (1992.), interpersonalni sukob može se smatrati "konstruktivnom" dinamikom te u određenim okolnostima biti poželjan ili čak poticajan. Na primjer, može služiti kao podrška postupnom unaprjeđenju dizajna i funkcioniranju organizacija u sektoru gostoprimstva, kao i procesu donošenja odluka. Interpersonalni sukob može biti "agens" evolucije i unutarnjih i vanjskih promjena. Pondy (1992.) također sugerira da odsutnost interpersonalnog sukoba može ukazivati na autokratski sustav, uniformnost, stagnaciju i mentalnu rigidnost; prisutnost interpersonalnog sukoba može ukazivati na demokraciju, raznolikost, rast i samopouzdanje. Tjosvold (1998.) nadopunjuje ovu tvrdnju ističući da interpersonalni sukob nije suprotstavljenost suradnji, već mehanizam koji omogućuje percipiranje koristi suradničkog rada. Johnson i Indvick (2001.) ističu da sukob može

rezultirati "destruktivnim ili konstruktivnim ishodima", ovisno o okruženju u kojem se odvija - bilo unutar kooperativnog ili konkurentskog konteksta.

Interpersonalni sukobi na radnom mjestu, kako je istaknuto u podpoglavlju o koristima i štetama upravljanja tim sukobima, predstavljaju neizbježan aspekt organizacijske dinamike. Dok su koristi upravljanja sukobima očite, s poboljšanom produktivnošću i poslovnim rezultatima, isto tako su i potencijalne štete značajne, uključujući smanjenje zadovoljstva zaposlenika i lojalnosti organizaciji. Navedeno je analizirano u nastavku.

3. ČINITELJI ZADOVOLJSTVA POSLOM U KONTEKSTU INTERPERSONALNIH SUKOBA

Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom u kontekstu interpersonalnih sukoba odražavaju kompleksnu mrežu interpersonalnih interakcija unutar organizacije. Jedan od čimbenika tog zadovoljstva je kvaliteta interpersonalnih odnosa među zaposlenicima (Spector, 1997.). Naime, pozitivni i podržavajući odnosi među kolegama i nadređenima često rezultiraju većim zadovoljstvom poslom, dok sukobi mogu dovesti do stresa, frustracije i smanjenja motivacije. Osim toga, važna je uloga percepcije pravednosti u rješavanju sukoba. Kada zaposlenici doživljavaju da se sukobi rješavaju na pravedan način, što uključuje transparentnost, objektivnost i uvažavanje njihovih stavova, to može pozitivno utjecati na njihovo zadovoljstvo poslom (Anderson i Williams, 1991.).

U nastavku je predstavljen pojam zadovoljstva poslom, a zatim su analizirane teorije zadovoljstva poslom te čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom. Poglavlje je zaključeno analizom dosadašnjih istraživanja o povezanosti interpersonalnih sukoba i aspekata zadovoljstva poslom.

3.1. Teorijsko određenje pojma zadovoljstva poslom

Zadovoljstvo poslom zaposlenih predstavlja ključni element motivacije, što je izravno povezano s mentalnim stavom pojedinca prema radnoj okolini (Marušić, 2006.). Pojednostavljeno, zadovoljstvo poslom zaposlenika odražava njihovu ukupnu percepciju posla, plaće, radnih uvjeta, rukovoditelja i drugih faktora povezanih s radom.

Postoje dva glavna pristupa definiranju zadovoljstva poslom zaposlenih. Opći pristup smatra zadovoljstvo centralnim osjećajem bez razdvajanja na pojedinačne komponente. Prema ovom pristupu, poželjan odnos proizlazi iz pozitivnih odnosa s kolegama i visokih primanja. Suprotno tome, drugi pristup analizira zadovoljstvo kroz pojedinačne aspekte posla, pretpostavljajući da stavovi prema različitim komponentama posla mogu varirati među zaposlenicima. Prema Marušiću (2006.), zadovoljstvo poslom često obuhvaća faktore poput poštovanja prema poduzeću, povjerenja u rukovoditelje i entuzijazma.

Šverko (1991.) zaključuje da je zadovoljstvo poslom rezultat individualnih mišljenja o intrinzičnim i ekstrinzičnim aspektima posla. Robbins i Judge (2010.) nadalje definiraju

zadovoljstvo poslom kao pozitivan stav prema poslu pojedinca, proizašao iz ocjene karakteristika tog posla. Ivšić (2019.) dodatno ističe da visoko zadovoljstvo poslom rezultira pozitivnim osjećajima prema poslu, dok nezadovoljstvo poslom rezultira negativnim osjećajima.

Kao što je ranije spomenuto, pristupi definiranju zadovoljstva poslom mogu se podijeliti u dvije perspektive. Dok neke definicije zadovoljstva poslom naglašavaju središnji osjećaj bez podjele na pojedine komponente, drugi autori istražuju različite aspekte koji oblikuju stavove prema različitim aspektima posla. Tradicionalno je zadovoljstvo poslom tretirano kao jedinstven koncept, no danas se pristupa kao kompleksnom skupu stavova prema raznim dimenzijama posla, oblikovanim očekivanjima pojedinca i radnim uvjetima. Česti faktori istraživani u literaturi uključuju plaću, mogućnosti napredovanja, prirodu posla, odnos s nadređenima i suradnicima - koji sve zajedno oblikuju zadovoljstvo na radu (Bakotić i Vojković, 2013.).

Kada se govori o zadovoljstvu poslom, treba shvatiti da je to vrlo subjektivan osjećaj i doživljaj do kojega je došlo obavljanjem određenih radnih zadataka. Tako bi pozitivan osjećaj i doživljaj predstavljao zadovoljstvo poslom, dok bi negativni osjećaji značili da je zaposlenik nezadovoljan. U analizi, zadovoljstvo zaposlenika poslom (Z) može se promatrati kao funkcija između očekivanja zaposlenika od posla u organizaciji (O) i svega što im to zaposlenje pruža (U). Ovdje, očekivanja od posla predstavljaju ideje, nadanja i očekivanja koje zaposlenik ima u vezi s radom u organizaciji, dok sve što im posao pruža uključuje aspekte kao što su plaća, radni uvjeti, odnosi s kolegama i nadređenima, mogućnosti napredovanja, i slično (Gutić i sur., 2017.):

$$Z=f(O,U)$$

Prema Gutić i sur. (2017.), postoje dva osnovna stava u razmatranju zaposlenikova zadovoljstva poslom. Prvi je generalizirani stav o poslu, a drugi je facentni pristup poslu. Generalizirani stav o poslu predstavlja zaposlenikovu verbalizaciju stava o poslu. Takav se stav najčešće dobije odgovarajući na pitanja o zadovoljstvu poslom. Drugi, facentni pristup se sastoji od ispitivanja zaposlenika o različitim negativnim komponentama koje sačinjavaju ili mogu sačinjavati njegovo nezadovoljstvo poslom, tada se analiziranjem tih komponenti nezadovoljstva može doći do mogućih elemenata koji sačinjavaju zadovoljstvo poslom. Jex i Britt (2002.) smatraju da se zadovoljstvo poslom očituje težnjom ka poželjnom djelovanju na svoje dužnosti, te da navedeno ima bihevioralnu i kognitivnu komponentu. Kognitivni aspekt su uvjerenja o poslu koja ima zaposlenik (primjerice smatra da je posao zanimljiv, zahtjevan,

poticajan i drugo). Ta kognitivna uvjerenja su ovisna o želji za pozitivnim utjecajem na poslu. Bihevioralna komponenta se odnosi na ponašanje zaposlenika prema svom poslu. Razina zadovoljstva poslom tako je primjerice vidljiva iz zaposlenikova stalna prisustva na poslu, napornom radu i dr.

3.2. Teorije zadovoljstva poslom

Začetci proučavanja radnoga zadovoljstva, potaknuti pokretom interpersonalnih odnosa, pronalaze se u 1930-im godinama. Pretpostavljalo se kako zadovoljstvo izravno utječe na radnu učinkovitost (Miner, 2006.). Istraživanjima se nastojalo definirati korelaciju radnog učinka i radnih uvjeta. Prvotna istraživanja usmjerila su se na identifikaciju uzročnih čimbenika zadovoljstva poslom te su sugerirala postojanje jednog općeg faktora. Međutim, kasnija istraživanja su pokazala kako postoji mnogo faktora koji oblikuju zadovoljstvo poslom. Ti faktori međusobno djeluju i variraju ovisno o pojedincu, radnoj situaciji, karakteristikama organizacije ili nadređenima (Wright, 2006.).

U nastavku su analizirane teorije zadovoljstva poslom, a ujedno i najzastupljenije u literaturi, odnosno Model obilježja posla, Herzbergova dvofaktorska teorija, Teorija postavljanja ciljeva, Adamsova teorija jednakosti te Dispozicijska teorija.

Model obilježja posla

Prema Modelu Hackmana i Oldhama iz 1975. pod nazivom „Model obilježja posla“, uzroci zadovoljstva poslom zapravo su objektivne naravi. Naime, postoji pet temeljnih dimenzija koje mogu utjecati na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika (Judge i sur., 2002.):

- Varijabilnost zadatka (engl. *task variety*): odnosi se na raznolikost i raznolikost zadataka koje zaposlenik obavlja u svom radu. Veća varijabilnost zadataka može potaknuti osjećaj izazova i interesa, što može povećati motivaciju i zadovoljstvo poslom.
- Identifikacija zadatka (engl. *task identity*): odnosi se na mjeru u kojoj zaposlenik može vidjeti cjeloviti rezultat svog rada. Kada zaposlenik ima jasnu predstavu o tome kako njihov rad doprinosi konačnom rezultatu, to može povećati osjećaj zadovoljstva i osjećaj postignuća.
- Značaj zadatka (engl. *task significance*): odnosi se na percepciju zaposlenika o tome koliko je njihov rad važan ili koristan za druge ljude ili organizaciju. Kada zaposlenici

percipiraju svoj posao kao značajan i važan, to može povećati njihov osjećaj svrhe i motivaciju.

- Autonomija (engl. *autonomy*): odnosi se na stupanj slobode i kontrole koji zaposlenik ima nad svojim radom. Veća autonomija omogućuje zaposleniku veći osjećaj odgovornosti i samopouzdanja, što može povećati motivaciju i zadovoljstvo poslom.
- Povratna informacija (engl. *feedback*): odnosi se na stupanj u kojem zaposlenik prima informacije o rezultatima svog rada i pruža im povratne informacije o njihovoj izvedbi. Kvalitetna i redovita povratna informacija može pomoći zaposleniku da shvati kako se njihov rad percipira i ocjenjuje, što može povećati osjećaj samopoštovanja i motivaciju.

Dakle, spomenuti model naglašava važnost dizajniranja poslova koji sadrže ove ključne obilježja kako bi se osiguralo visoko zadovoljstvo i motivacija zaposlenika.

Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzbergova teorija pokazuje da su neke karakteristike posla vezane uz zadovoljstvo, a s druge strane i razni čimbenici su vezani uz nezadovoljstvo radnika, a riječ je o ekstrinzičnim (higijenskim) i intrinzičnim (motivacijskim) čimbenicima (Alrawahi i sur., 2020.). Higijenski čimbenici odnose se na okoliš rada i uvjete u kojima zaposlenik obavlja posao, kao što su plaća, radni uvjeti, odnosi s nadređenima i kolegama, politike i administracija u organizaciji, sigurnost na poslu, i slično. Ako su higijenski čimbenici prisutni i zadovoljavajući, oni sprječavaju nezadovoljstvo, ali ne stvaraju zadovoljstvo. Drugim riječima, nedostatak ovih faktora može uzrokovati nezadovoljstvo, ali njihovo prisustvo ne rezultira nužno visokim zadovoljstvom (Lundberg i sur., 2009.). S druge strane, motivacijski faktori odnose se na sadržaj posla i samu prirodu posla koju osoba obavlja, poput izazovnosti posla, prilika za napredovanje, odgovornosti, priznanja za postignuća, i slično. Oni su povezani s unutarnjim motivacijama zaposlenika i čine temelj za visoko zadovoljstvo poslom. Kada su ovi faktori prisutni, zaposlenici su motivirani i zadovoljni svojim poslom (Lundberg i sur., 2009.).

U kontekstu zadovoljstva poslom, Herzbergova teorija naglašava da postoji razlika između uzroka zadovoljstva i uzroka nezadovoljstva na radnom mjestu. Dok higijenski faktori mogu spriječiti nezadovoljstvo, motivacijski faktori su ključni za stvaranje visokog zadovoljstva poslom. To znači da organizacije ne mogu postići visoko zadovoljstvo poslom samo pružanjem zadovoljavajućih radnih uvjeta i plaće, već moraju također osigurati da posao bude izazovan, uzbuđljiv i ispunjavajući za svoje zaposlenike (Byrne, 2006.).

Teorija postavljanja ciljeva

Teorija postavljanja ciljeva, koju je razvio Edwin A. Locke u 70-ima i 80-ima dvadesetog stoljeća, istražuje ne samo utjecaj postavljanja ciljeva na radne performanse, već i na zadovoljstvo zaposlenika na poslu. Locke je zaključio da detaljno specificiranje ciljeva rezultira povećanjem radnog učinka, što također može pozitivno utjecati na zadovoljstvo zaposlenika (Bozkurt i sur., 2017.). Njegova istraživanja sugeriraju da zahtjevnost ciljeva ima pozitivan odnos s aktivnostima, što znači da postavljanje izazovnih ciljeva, iako zahtijeva veći napor i upornost, na kraju dovodi do kvalitetnijih rezultata (Lunenburg, 2011.). Lockeov model postavljanja ciljeva uključuje pet načela: jasno definirane i specifične ciljeve, izazovne ciljeve, predanost, kako racionalna tako i emocionalna, povratne informacije i složenost zadatka. Ova teorija također naglašava da će svaki zaposlenik vrednovati aspekte rada koji su za njega bitni, poput izazovnosti ciljeva i povratnih informacija o postignućima, što će dalje utjecati na njegovu razinu zadovoljstva ili nezadovoljstva na poslu (Latham i Locke, 2002.). Dakle, kroz postavljanje jasnih, izazovnih ciljeva i pružanje odgovarajuće povratne informacije, organizacije mogu potaknuti ne samo radne performanse, već i zadovoljstvo zaposlenika na poslu, stvarajući okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju motivirano i ispunjeno (Latham i Locke, 2002.).

Adamsova teorija jednakosti

Kod Adamsove teorije pretpostavlja se da će na zadovoljstvo zaposlenika utjecati njegov osobni stav o tome je li pravedno nagrađen za svoj rad spram ostalih zaposlenika. U takvoj situaciji postoje tri moguće vjerojatnosti (Latham i Locke, 2002.):

- Situacija nepravedne nagrade koja će dovesti do nezadovoljstva zaposlenika; smanjenim učinkom ili pak otkazom.
- Nagrada je pravedna te razina učinka ostaje ista.
- Nagrada je više nego pravedna što će dovesti do većeg zadovoljstva radnika i osjećaja da je unaprijed nagrađen za svoj rad.

Naposljetku, polazno od misli da su zadovoljstvo i osobnost usko povezani, vjeruje se da individualac ima urođenu naklonjenost određenoj razini zadovoljstva koja se s vremenom vrlo malo mijenja. (Chang i sur., 2012.).

Dispozicijska teorija

Dispozicijska se teorija dokazivala izravnim i neizravnim istraživanjima. Neizravni dokazi proizlaze iz studija koje ne mjere izravno osobnost na zadovoljstvo poslom. Timothy Judge sa

46 suradnika proučavao je samovrednovanje kao izravan utjecaj na zadovoljstvo (Judge i Klinger, 2007.). Analiziranjem pet faktora osobnosti zaključili su kako emocionalna stabilnost, savjesnost i otvorenost uvelike doprinose razini zadovoljstva poslom. Početkom 2000-ih provedena su i istraživanja prema kojima samopoštovanje, samoučinkovitost i emocionalna stabilnost snažno utječu na pojedinčev osobni doživljaj sebe (Bono i Judge, 2001.). Zaključeno je kako povećanje samopoštovanja i samoučinkovitosti podižu radno zadovoljstvo.

3.3. Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo poslom

Na zadovoljstvo zaposlenika utječu brojni i razni čimbenici. U ovom kontekstu veliku ulogu ima menadžer koji mora stalno proučavati i pridavati pažnju ljudskim resursima, svakim danom unapređivati komunikaciju s podređenima, motivirati ih, nagrađivati i poduzimati radnje u cilju zadovoljavanja zaposlenih. Menadžer je dužan uspostaviti pozitivnu vezu s zaposlenima, što mu olakšava motivaciju i povećavanje njihova zadovoljstva (Spector, 1997.). Čimbenike koji utječu na zadovoljstvo zaposlenih razni autori interpretiraju na različite načine.

Prema Spectoru (1997.), ti čimbenici obuhvaćaju sve aspekte samog posla i uvjeta u kojima se posao obavlja. To uključuje faktore poput zadatka koji se izvršava, razine autonomije i odgovornosti, mogućnosti za napredovanje, radnog opterećenja, osiguranja potrebnih alata i resursa za obavljanje posla, radnog vremena, fleksibilnosti, sigurnosti na radu i slično. Fokus je na konkretnim elementima radnog mjesta koji mogu direktno utjecati na zadovoljstvo zaposlenika.

Socijalni, kulturološki, individualni, organizacijski čimbenici i okruženje (Mullins, 1999.) obuhvaćaju širok spektar faktora koji se mogu podijeliti na društvene, kulturne, individualne i organizacijske aspekte, te okruženje u kojem organizacija djeluje. Socijalni čimbenici obuhvaćaju kvalitetu odnosa s kolegama i nadređenima, timsku kulturu, podršku i suradnju. Kulturološki čimbenici uključuju vrijednosti, norme i tradicije unutar organizacije. Individualni čimbenici obuhvaćaju osobne preferencije, potrebe, ciljeve i percepcije zaposlenika. Organizacijski čimbenici odnose se na politike, procedure, strukturu, komunikaciju i načine vođenja u organizaciji. Okruženje se odnosi na vanjske čimbenike koji mogu utjecati na organizaciju, poput konkurencije, ekonomske situacije, regulatornih zahtjeva i slično.

Bakotić i Vojković (2013.) ističu važnost različitih čimbenika koji oblikuju zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu. Karakteristike posla, kao što su priroda zadatka, raznolikost aktivnosti i autonomija, igraju važnu ulogu u tome kako zaposlenici doživljavaju svoj posao. Mogućnost napredovanja u karijeri pruža zaposlenicima osjećaj perspektive i motivira ih da ulože dodatni trud. Kvaliteta rukovodstva, uključujući podršku, jasne smjernice i pravednost, također je važna je za stvaranje pozitivne radne atmosfere. Nadalje, razina plaće i stimulacija utječe na osjećaj pravednosti i materijalnu sigurnost zaposlenika. Uvjeti rada, kao što su radno okruženje, resursi i tehnološka podrška, također su važni za zadovoljstvo zaposlenika. Radno vrijeme i balans između privatnog i poslovnog života utječu na ukupno blagostanje zaposlenika. Naposljetku, stres i opterećenost radom mogu negativno utjecati na zadovoljstvo zaposlenika te je važno osigurati strategije za njihovo upravljanje.

Gutić i sur. (2017.) ističu čimbenike koje se odnose na prirodu samog posla, njegovu važnost, raznovrsnost radnih zadataka, samostalnost i povratnu informaciju. Naime, zaposlenici će imati veću tendenciju prema poslu koji im omogućuje korištenje osobnih vještina i sposobnosti, posao koji je zanimljiv (Gutić i sur., 2017.). Važan čimbenik je mogućnost napredovanja i razvoj karijere. Naime, ako zaposlenik ima sve potrebne kvalitete, a u isto vrijeme i priliku za napredovanje u karijeri, tada će se zaposlenik uložiti dodatni trud i biti zadovoljniji poslom. Ako organizacija zaposleniku da mogućnost napredovanja, time mu poručuje da vjeruje u njega, da ga nastoji zadržati i slično (Gutić i sur., 2017.).

Tudor i Srića (2006.) naglašavaju suradnike kao važan čimbenik zadovoljstva poslom, odnosno interpersonalni odnos te komunikacija koja je stalna i kvalitetna. Svaki čovjek, individua je po svojoj prirodi društvenobiće, a prijateljski odnosi su temelj pozitivne atmosfere i ugodne radne okoline. Svaki zaposlenik želi se osjećati dijelom tima i organizacije, želi osjećati i znati da je njegov posao važan te da je on sam važan za organizaciju (Tudor i Srića, 2006.). Sikavica i suradnici (2006.) također timski rad danas smatraju najboljim načinom za organiziranje rada. Naime, dosadašnja istraživanja pokazuju pozitivna iskustva, odnosno pozitivne učinke takvog oblika rada. Prema autorima, timski rad povećava motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih, sposobnost brzog prilagođavanja novim i neplaniranim situacijama, utječe na poboljšanje komunikacije i interpersonalnih odnosa, smanjuju se troškovi proizvodnje i slično (Sikavica i sur., 2008.). Dakle, zaključno se može reći da su prednosti timskog rada višestruke i pozitivne i za organizaciju i za pojedinca (zaposlenika).

Cameron i Whetten (2011.) navode komunikaciju podređenih s nadređenima (i obratno) i plaću kao važne čimbenike. Naime, plaća kao i stimulacije su također važan faktor koji pridonosi

zadovoljstvu na radnom mjestu. Plaća kao takva nije direktna stavka koja će izazvati neko zadovoljstvo ili nezadovoljstvo jer se ona zapravo smatra dijelom radnog odnosa zaposlenik - poslodavac. No, osjećaj (ne)zadovoljstva stvara visina plaće za neki posao kao i pravednost u plaćanju. Zaposlenici cijene pravedan način obračunavanja i pravednu i redovnu isplatu. Razlike u plaćama između pojedinaca moraju biti pojašnjene i jasne. Beneficije su također redovita pojava kod organizacija, a uglavnom je riječ o materijalnim dobrima koji izazivaju zadovoljstvo zaposlenih (Cameron i Whetton, 2011.).

Ali i Ehsan (2019.) kao najvažniji čimbenik ističu stres. Naime, zaposlenici se pri obavljanju nekih radnih zadataka često znaju susresti sa stresnim situacijama, što djeluje na emocionalno stanje pojedinca, a što se na kraju manifestira na njihovo zadovoljstvo na radnom mjestu. Drugim riječima, stres je u negativnoj korelaciji sa zadovoljstvom na radu. Zaposlenik mora izraditi i unaprijediti vlastite načine kako bi se borio sa stresom. Ipak, stres može biti i pozitivan (u maloj dozi, stres ima pozitivne učinke na performanse zaposlenih) (Ali i Ehsan, 2019.).

Dalje, koncept radnog opterećenja odnosi se na obujam radnih zahtjeva koje zaposlenici trebaju ispuniti. Bitno je da količina radnih zadataka bude usklađena s očekivanim vremenom izvršenja istih. Preopterećenje zaposlenika velikim brojem zadataka može rezultirati nezadovoljstvom na poslu, što se može odraziti na njihovu ukupnu produktivnost. S druge strane, nedovoljan broj radnih zadataka može dovesti do osjećaja beskorisnosti, dosade i nedostatka izazova kod zaposlenika, što također može rezultirati nezadovoljstvom na poslu. Stoga je ključno pronaći optimalnu količinu radnog opterećenja kako bi zaposlenici bili zadovoljni (Nolan i Wall, 1986.).

Noe i suradnici (2006.) su identificirali raznolike osobne čimbenike koji imaju značajan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu. Spomenuto uključuje osobne dispozicije poput optimizma, samopouzdanja, samokontrole i socijalnih vještina, koje mogu oblikovati način na koji zaposlenici doživljavaju svoje radno okruženje i interakcije s kolegama. Emocionalno stanje zaposlenika, kao što su raspoloženje i emocije, također igra važnu ulogu u njihovom zadovoljstvu na poslu, s pozitivnim emocijama poput sreće i zadovoljstva obično povezanim s većim stupnjem zadovoljstva.

Zatim, sklonost prema nezadovoljstvu, samokritičnost i fokusiranje na negativne aspekte mogu također utjecati na percepciju radnog okruženja i općenito zadovoljstvo poslom. Naime, usklađenost osobnih i poslovnih interesa te status unutar hijerarhije organizacije mogu dodatno

oblikovati razinu zadovoljstva zaposlenika. Stoga, stariji zaposlenici ili oni s dugim radnim stažem obično pokazuju veće zadovoljstvo na poslu zbog akumuliranog iskustva i osjećaja stabilnosti na radnom mjestu (Noe i sur., 2006.).

Istraživanja poput onoga od strane O'briena i suradnika (2017.) dokazala su da se zadovoljstvo na poslu povećava sa životnom dobi zaposlenika, odnosno da ljudi postaju zadovoljniji s godinama. Nadalje, na zadovoljstvo poslom utječe i obrazovanje. Dakle, radnici s višim kvalifikacijama često su zadovoljniji na poslu. To je obično posljedica boljeg radnog mjesta, višeg položaja, poboljšanih radnih uvjeta, fleksibilnijeg radnog vremena, veće autonomije i slično (O'brien i sur., 2017.).

Kada je riječ o razlikama u zadovoljstvu na poslu između spolova, istraživanja su često pokazivala različite rezultate, što ukazuje na potrebu dodatnog istraživanja u ovom području. Međutim, važno je istaknuti da postoje razlike u faktorima koji oblikuju pozitivan stav kod žena u usporedbi s muškarcima; na primjer, žene često poklanjaju veću pažnju svojim suradnicima i radnim uvjetima. Stoga je ključno usmjeriti napore na razvijanje strategija koje će unaprijediti zadovoljstvo na poslu kako kod žena tako i kod muškaraca (Bakotić i Bušić, 2014.).

3.4. Pregled dosadašnjih istraživanja o povezanosti interpersonalnih sukoba i aspekata zadovoljstva poslom

Interpersonalni sukobi na radnom mjestu imaju značajan utjecaj na radnu učinkovitost zaposlenika. Fatima (2020.) definira ove sukobe kao svaki oblik sukoba koji uključuje dvoje ili više ljudi. Njihova negativna povezanost s radnom učinkovitošću potvrđena je istraživanjem Zawawi i suradnika (2020.), koje ukazuje na umjerenu pozitivnu korelaciju između interpersonalnih sukoba i radne učinkovitosti. Khan i suradnici (2022.) dodatno navode da se otprilike 36% varijacija u radnoj učinkovitosti može pripisati fluktuacijama u interpersonalnim sukobima, dok Rahman i Yasir (2003.) utvrđuju negativnu povezanost između tih sukoba i inovativne učinkovitosti među zaposlenicima. Fatima (2020.) dalje istražuje ovaj utjecaj u svom radu "The Impact of Workplace Interpersonal Conflict on Job Performance, Job Depression, and Turnover Intention", ističući nedostatak suradnje među timovima i pojedincima kao posljedicu sukoba, što rezultira smanjenjem radne učinkovitosti. Gries i Muller (2020.) naglašavaju važnost autentičnog vođenja u rješavanju sukoba, što može poboljšati radnu učinkovitost poticanjem povjerenja i suradnje među zaposlenicima. S druge

strane, loše upravljanje sukobima može imati suprotan učinak. Goswami (2015.) ističe nedostatak adekvatnih strategija za rješavanje sukoba kao faktor koji može dodatno smanjiti produktivnost. Stoga je važno razviti vještine rješavanja sukoba kako bi se osiguralo pozitivno radno okruženje i očuvala radna učinkovitost. Svi autori se slažu da je razumijevanje složenog odnosa između interpersonalnih sukoba i radne učinkovitosti ključno za promicanje produktivnosti i dobrobiti organizacije.

Interpersonalni sukobi mogu potaknuti emocionalne reakcije poput anksioznosti, ljutnje i radne depresije (Goswami, 2015.). Ali i Ehsan (2019.) potvrđuju pozitivnu korelaciju između interpersonalnih sukoba i radne depresije. Bjorkqvist i Malik (2020.) ističu da izolacija i sukobi među kolegama mogu izazvati teškoće za zaposlenike, što dalje doprinosi depresiji na radnom mjestu. Spector i suradnici (2015.) također pokazuju pozitivnu korelaciju između interpersonalnih sukoba i depresije na poslu. Također, istraživanje autora Arafat i suradnika (2018.) ističe negativnu povezanost između interpersonalnih sukoba i radne depresije, sugerirajući da sukobi među kolegama mogu biti jedan od ključnih čimbenika koji doprinose pojavi depresivnih simptoma kod zaposlenika. Slično tome, Rahman i Yasir (2003.) također naglašavaju ovu negativnu povezanost, ukazujući na depresivne simptome kao rezultat sukoba na radnom mjestu, što dodatno utječe na dobrobit i radnu sposobnost zaposlenika. Zatim, studije autora Soelton i suradnika (2017.), ističe kako loše upravljanje interpersonalnim sukobima može potaknuti emocionalne reakcije poput anksioznosti, ljutnje i depresije među zaposlenicima. To sugerira da ne samo sami sukobi, već i način na koji se oni rješavaju, mogu imati značajan utjecaj na mentalno zdravlje radne snage. U skladu s tim, Fatima (2020.) dodatno potvrđuje ovu povezanost, ističući kako interpersonalni sukobi mogu dovesti do pojave depresivnih simptoma kod zaposlenika, što može značajno utjecati na njihovu radnu sposobnost i angažman na poslu.

Interpersonalni sukobi su česti u organizacijama i često su povezani sa smanjenjem zadovoljstva poslom (Frone, 2000.; Ilies i sur., 2011; Penney i Spector, 2005.). Sukobi na radnom mjestu značajno smanjuju zadovoljstvo poslom, što često rezultira većom namjerom fluktuacije među zaposlenicima (Zawawi i sur., 2020.). Istraživanja Arafat i suradnika (2018.) te El-Hosanya (2017.) istaknula su značajnu negativnu korelaciju između interpersonalnih sukoba i zadovoljstva poslom.. Ovi nalazi podupiru istraživanje Pinta i suradnika. (2011.), koje pokazuje da su interpersonalni sukobi značajno povezani s nižim razinama radnog zadovoljstva među radnicima u maloprodajnim trgovinama. Dodatno, istraživanje Giao et al. (2020.) nad liječnicima u Kini također ističe negativnu povezanost između interpersonalnih sukoba i

radnog zadovoljstva, sugerirajući da su sukobi među kolegama ključni čimbenik u formiranju percepcije o zadovoljstvu poslom. Slični nalazi potvrđeni su u radu Bhatti i Malik (2014.), koji istražuju utjecaj sukoba na radnom mjestu na zadovoljstvo poslom u kontekstu bolničkog osoblja. Njihova studija sugerira da su zaposlenici izloženi interpersonalnim sukobima skloniji osjećaju nezadovoljstva poslom, što može rezultirati smanjenjem angažmana i produktivnosti. Osim toga, Fatima (2020.) pruža dodatne uvide u ovu temu, ističući da je interpersonalni sukob na radnom mjestu povezan s smanjenjem zadovoljstva poslom i povećanom namjerom fluktuacije zaposlenika. Ovi nalazi podržani su i u studiji autora Gries i Muller (2020.), koji ukazuju na značajan negativan utjecaj sukoba na zadovoljstvo poslom, posebno u kontekstu autentičnog vođenja i organizacijske predanosti. Interpersonalni sukobi također su povezani s namjerom fluktuacije u organizaciji (Zawawi i sur., 2020.). Tako Giao i suradnici (2020.) te Zhang i suradnici (2020.) ističu pozitivnu povezanost između interpersonalnih sukoba i namjere odlaska, posebno u kontekstu liječnika u Kini.

Ukupno gledano, dosadašnja istraživanja sugeriraju da su interpersonalni sukobi na radnom mjestu često povezani s nižim razinama radnog zadovoljstva među zaposlenicima. Ovi sukobi mogu narušiti radnu atmosferu, izazvati stres i smanjiti motivaciju, što može rezultirati ne samo lošim osjećajem među zaposlenicima već i smanjenjem njihove produktivnosti i poslovne predanosti.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O POVEZANOSTI INTERPERSONALNIH SUKOBA I ZADOVOLJSTVA POSLOM ZAPOSLENIKA U BANKAMA

Svrha ovog diplomskog rada bila je istražiti međuodnos interpersonalnih sukoba i zadovoljstva poslom zaposlenika u hrvatskim bankama. S tim ciljem osmišljeno je i empirijsko istraživanje. Anketnim upitnikom željelo se odrediti utječe li učestalost i priroda interpersonalnih sukoba na razinu zadovoljstva poslom zaposlenika u bankarskom sektoru. U nastavku je prikazana metodologija istraživanja, rezultati i zaključci istraživanja te njegova ograničenja.

4.1. Metodologija istraživanja

U ovom istraživanju koristile su se kvantitativne metode istraživanja. Empirijsko istraživanje provedeno je u razdoblju od 21. veljače do 20. ožujka 2024. godine pomoću metode anketnog upitnika na prigodnom uzorku od 100 zaposlenika u pet hrvatskih banaka. Ciljnoj skupini anketni upitnik je poslan putem raznih kanala (elektronička pošta, društvene mreže, aplikacije za komunikaciju i slično), a sam anketni upitnik širio se metodom snježne grude među zaposlenicima banaka. Spomenuta metoda označava postupak prikupljanja ispitanika koji počinje s identifikacijom nekoliko početnih sudionika ili informanata unutar ciljane skupine, a zatim se upitnik širi među njihovom okolinom, sve do prikupljanja zamišljenog uzorka ispitanika. Anketni upitnik koji se nalazi na kraju rada u prilogu bio je podijeljen na dva dijela. Prvi dio upitnika sastojao se od četiri pitanja vezanih za spol, dob, stupanj obrazovanja, te radni staž ispitanika. Drugi dio upitnika odnosio se na istraživanje sukoba u dimenziji odnosa i radnih zadataka kao i zadovoljstva poslom. Točnije, interpersonalni sukobi predstavljali su nezavisnu varijablu u istraživanju te je u tom pogledu postavljeno po sedam izjava za obje spomenute dimenzije, a na koje su ispitanici odgovarali skalom učestalosti od 1 do 5, gdje je 1 predstavljalo „nikada“, a 5 „jako često“. U dimenziji zadovoljstva poslom, ispitanici su odgovarali izražavanjem slaganja od 1 do 5 i to na 10 izjava, gdje je 1 predstavljalo „u potpunosti se ne slažem“, a 5 „u potpunosti se slažem“.

Pitanja za dimenziju zadovoljstva poslom ispitanika preuzeta su i prilagođena iz *Minnesota Satisfaction Questionnaire*-a (MSQ), instrumenta kojeg su razvili Weiss i sur. (1967.), a koji se koristi za mjerenje različitih aspekata zadovoljstva poslom. Interpersonalni sukobi

predstavljali su nezavisnu varijablu u istraživanju, a pitanja vezana uz tu dimenziju preuzeta su i prilagođena iz instrumenta *Intragroup Conflict Scale-a*(ICS), kojeg je razvila Jehn (1995.). Pri tome, obrađen je dio interprsonalnih sukoba zbog međusobnih odnosa te zbog zadataka.

Povezanost među varijablama testirana je odgovarajućim statističkim metodama u programu SPSS. U cilju procjene i validnosti mjernih skala korištenih u upitniku, izmjerena je razina pouzdanosti korištenjem Cronbach alpha koeficijenta (tablica 1.).

Tablica 1. Pouzdanost varijabli

	Varijable	Oznaka u SPSS-u	Cronbach α
Interpersonalni sukobi	Sukobi odnosa	SAO	,860
	Sukobi radnih zadataka	SAR	,922
Zadovoljstvo poslom		ZAD	,920

Izvor: vlastiti rad autora (SPSS)

Pouzdanost varijabli, mjerena Cronbachovim alfa koeficijentom, pruža informaciju o stupnju unutarnje konzistentnosti skale ili konstrukta koji se mjeri. Za ovo istraživanje, analizirane su tri ključne varijable: interpersonalni sukobi (mjereno kao sukobi glede odnosa te sukobi glede radnih zadataka) i zadovoljstvo poslom. Rezultati pokazuju visoke vrijednosti Cronbach alfa za svaku od ovih varijabli. Ta visoka vrijednost ukazuje na visoku unutarnju konzistentnost skale mjerenja među zaposlenicima u bankama. To znači da su pitanja u anketi koja mjere tu dimenziju međusobno povezana i konzistentna u mjerenju istog konstrukta. Dakle, visoke vrijednosti Cronbach alfa za sve tri varijable sugeriraju da su korištene skale pouzdane i da mjere konstrukte koje su namjeravale ocijeniti. Ovo pruža osnovu za pouzdanu analizu i interpretaciju rezultata istraživanja o međuodnosu interpersonalnih sukoba i zadovoljstva poslom među zaposlenicima u bankama u Hrvatskoj.

Tablica 2. u nastavku prikazuje demografske podatke ispitanika

Tablica 2. Demografski podaci ispitanika

Spol					
		Učestalost	%	Validno %	Kumulativ %
	Muško	57	57,0	57,0	57,0
	Žensko	43	43,0	43,0	100,0
	Ukupno	100	100,0	100,0	
Dob					
		Učestalost	%	Validno %	Kumulativ %
	<25	13	13,0	13,0	13,0
	26-36	24	24,0	24,0	37,0
	37-47	36	36,0	36,0	73,0
	48-54	22	22,0	22,0	95,0
	54>	5	5,0	5,0	100,0
	Ukupno	100	100,0	100,0	
Obrazovanje					
		Učestalost	%	Validno %	Kumulativ %
	Srednja stručna sprema	13	13,0	13,0	13,0
	Viša stručna sprema	30	30,0	30,0	43,0
	Visoka stručna sprema	39	39,0	39,0	82,0
	Doktorat znanosti	18	18,0	18,0	100,0
	Ukupno	100	100,0	100,0	
Radno iskustvo					
		Učestalost	%	Validno %	Kumulativ %
	<3 godine	13	13,0	13,0	13,0
	3-6 godina	51	51,0	51,0	64,0
	6-10 godina	21	21,0	21,0	85,0
	>10 godina	15	15,0	15,0	100,0
	Ukupno	100	100,0	100,0	

Izvor: vlastiti rad autora (SPSS)

Tablica 2. prikazuje demografske podatke ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju. Prvi dio tablice prikazuje podatke o spolu ispitanika. Od ukupnog broja ispitanika, 57% su muškarci, dok je sudjelovalo 43% žena. Najveći postotak ispitanika (36%) pripada dobnoj skupini između 37 i 47 godina. Slijede ispitanici iz dobne skupine od 26 do 36 godina s udjelom od 24%, dok je najmanji postotak ispitanika (5%) stariji od 54 godine.

Nadalje, najveći broj ispitanika (39%) ima visoku stručnu spremu, dok 30% ima višu stručnu spremu. Manji postotak ispitanika ima srednju stručnu spremu (13%) ili doktorat znanosti

(18%). Najveći postotak ispitanika (51%) ima iskustvo rada od 3 do 6 godina, dok 15% ispitanika ima više od 10 godina radnog iskustva.

4.2. Rezultati i rasprava

U nastavku je obrađena deskriptivna statistika rezultata za obje dimenzije sukoba. Shodno tome, tablica 3. prikazuje deskriptivnu statistiku za interpersonalne sukobe u dimenziji odnosa, gdje je ocjena 1 označavala „nikada“, dok je ocjena 5 podrazumijevala izrazitu učestalost, a gdje je srednja vrijednost označavala prosjek učestalosti.

Tablica 3. Deskriptivna statistika – dimenzija sukobi odnosa

	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
Odnosi skupno	100	1,29	4,86	2,9343	1,03921
Nesuglasice između kolega	100	1,00	5,00	2,8700	1,41888
Vidljivi sukobi osobnosti	100	1,00	5,00	2,7800	1,41121
Međusobna napetost	100	1,00	5,00	2,7700	1,38429
Emocionalni sukobi	100	1,00	5,00	2,7400	1,41150
Izrazi frustracije i nezadovoljstva	100	1,00	5,00	3,0800	1,38301
Situacije gdje se radne kolege međusobno ignoriraju ili izbjegavaju	100	1,00	5,00	2,5400	1,32893
Situacije gdje se radne kolege međusobno ne podržavaju u iznošenju mišljenja ili ideja	100	1,00	5,00	3,7600	1,51837

(1= nikada / 2= rijetko / 3=ponekad / 4=često / 5=vrlo često).

Izvor: vlastiti rad autora (SPSS)

Općenito, prosječna učestalost sukoba u dimenziji odnosa na radnom mjestu iznosi 2,93, što ukazuje na umjerenu razinu sukoba. Raspon odgovora kreće se od minimalne vrijednosti od 1,29 do maksimalne vrijednosti od 4,86, što pokazuje varijabilnost u percepciji učestalosti sukoba među sudionicima istraživanja.

Analizirajući specifične vrste interpersonalnih sukoba glede međusobnih odnosa, nesuglasice između kolega i vidljivi sukobi osobnosti pokazuju rijedak do umjeren stupanj prisutnosti, s prosječnim ocjenama od 2,87 i 2,78. Ovo ukazuje na to da su konfliktni odnosi među kolegama tek ponekad prisutni, ali možda nisu dovoljno izraženi da bi značajno utjecali na radnu atmosferu. Također, emocionalni sukobi ocijenjeni s prosječnom ocjenom od 2,74 ukazuju na to da su osjećaji napetosti i sukoba prisutni u radnom okruženju, iako ne u velikoj mjeri.

Jedan od ključnih nalaza jest da izrazi frustracije i nezadovoljstva, ocijenjeni s prosječnom ocjenom od 3,08, predstavljaju nešto veći izazov. To sugerira da su zaposlenici skloniji izražavanju frustracija i nezadovoljstava u radnom okruženju, što može ukazivati na potrebu za intervencijama u upravljanju sukobima i poboljšanjem komunikacije. Pored toga, situacije gdje se radne kolege međusobno ne podržavaju u iznošenju mišljenja ili ideja imaju najvišu prosječnu ocjenu od 3,76. Navedeno može predstavljati nedostatak podrške među kolegama, a što naposljetku može dovesti do smanjenja povjerenja i suradnje u timu pa tako i produktivnosti, odnosno zadovoljstva poslom zaposlenika.

Tablica 4. prikazuje deskriptivnu statistiku za interpersonalne sukobe oko radnih zadataka, gdje je ocjena 1 označavala „nikada“, dok je ocjena 5 podrazumijevala izrazitu učestalost te je srednja vrijednost označavala prosjek učestalosti.

Tablica 4. Deskriptivna statistika – dimenzija sukoba oko radnih zadataka

	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
Radni zadaci skupno	100	1,00	4,71	2,6957	1,11189
Sukobi oko podjele zadataka i metoda rada	100	1,00	5,00	2,4700	1,28279
Sukobi oko izbora strategija ili planova	100	1,00	5,00	2,7300	1,36962
Sukobi o različitim pristupima ili metodama rješavanja problema	100	1,00	5,00	2,7800	1,29162
Sukobi oko interpretacije ili primjene uputa ili smjernica na poslu	100	1,00	5,00	2,6000	1,38535
Sukobi zbog nedostatka jasnoće u postavljanju ciljeva	100	1,00	5,00	2,6500	1,40974
Sukobi oko uloga i odgovornosti unutar radne jedinice	100	1,00	5,00	2,8300	1,30310
Sukobi zbog nedostatka resursa ili podrške potrebne za obavljanje posla	100	1,00	5,00	2,8100	1,39041

(1= nikada / 2= rijetko / 3=ponekad / 4=često / 5=vrlo često).

Izvor: vlastiti rad autora (SPSS)

Prosječna ocjena učestalosti sukoba vezanih uz radne zadatke na radnom mjestu iznosi 2,70, što ukazuje na prisutnost sukoba, ali u malom do umjerenom opsegu. Raspon ocjena varira od minimalne vrijednosti od 1,00 do maksimalne vrijednosti od 4,71, što ukazuje na varijabilnost u percepciji učestalosti sukoba među sudionicima istraživanja. Analizirajući specifične vrste

sukoba vezanih uz radne zadatke, moguće je primijetiti da, u pogledu sukoba oko podjele zadataka i metoda rada prosječna ocjena 2,47. To sugerira nisku do umjerenu prisutnost sukoba u vezi s podjelom zadataka i metodama rada. Naime, ova vrsta sukoba može proizaći iz različitih stavova i preferencija u načinu obavljanja posla.

Sudionici su prosječno ocijenili učestalost sukoba oko izbora strategija ili planova s 2,73, što ukazuje na umjerenu prisutnost sukoba koji se odnose na izbor strategija ili planova za obavljanje posla. Slično je ocijenjena i učestalost sukoba oko različitih pristupa ili metoda rješavanja problema. Sukobe oko interpretacije ili primjene uputa ili smjernica na poslu, sudionici su prosječno ocijenili s 2,60, dok su sukobi zbog nedostatka jasnoće u postavljanju ciljeva ocijenjeni s 2,65, što sugerira također nizak do umjeren stupanj učestalosti tih sukoba.

Sukobi oko uloga i odgovornosti unutar radne jedinice ocijenjeni su s 2,83, što ukazuje na umjereni stupanj sukoba vezanih uz uloge i odgovornosti unutar radne jedinice. Ovi sukobi mogu proizaći iz nedostatka jasnoće ili preklapanja u definiranju uloga i odgovornosti među zaposlenicima. Sličan rezultat (2,81) ostvarili su i sukobi zbog nedostatka resursa ili podrške potrebne za obavljanje posla pa, uzimajući u obzir ove rezultate, može se zaključiti da su sukobi vezani uz radne zadatke relativno prisutni u bankarskom sektoru u Hrvatskoj. Pri tome se različite vrste sukoba mogu javljati u umjerenom opsegu. Razumijevanje ovih sukoba i njihovih uzroka ključno je za upravljanje organizacijskom klimom i osiguravanje produktivnog radnog okruženja.

Tablica 5. prikazuje deskriptivnu statistiku za dimenziju zadovoljstva poslom ispitanika, gdje je ocjena 1 podrazumijevala izrazito neslaganje ispitanika, dok je ocjena 5 podrazumijevala izrazito slaganje s datom tvrdnjom pa je srednja vrijednost označavala prosjek slaganja ispitanika s tim tvrdnjama.

Tablica 5. Deskriptivna statistika – zadovoljstvo poslom ispitanika

	N	Minimum	Maksimum	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
Zadovoljstvo poslom skupno	100	1,20	4,80	3,5180	,99345
Osjećam pripadnost i podršku od strane kolega	100	1,00	5,00	2,9700	1,32158
Imam mogućnost kontinuiranog učenja i osobnog razvoja na poslu	100	1,00	5,00	3,4600	1,32893
Imam osjećaj sigurnosti i stabilnosti na poslu	100	1,00	5,00	3,1300	1,45404
Imam osjećaj da moj posao pruža izazov i mogućnost osobnog rasta	100	1,00	5,00	3,5600	1,23354
Imam priliku za rad u poticajnom i poticajnom okruženju	100	1,00	5,00	3,5600	1,24170
Osjećam da moj posao ima smisla i doprinosi većem cilju	100	1,00	5,00	3,6400	1,30670
Imam osjećaj autonomije i samostalnosti u obavljanju posla	100	1,00	5,00	3,6600	1,30438
Osjećaj povezanosti s misijom i vrijednostima organizacije.	100	1,00	5,00	3,6100	1,25445
Osjećaj zadovoljstva postignutim rezultatima na kraju radnog dana.	100	1,00	5,00	3,6900	1,23660
Mogućnost profesionalnog razvoja i napredovanja unutar organizacije.	100	1,00	5,00	3,9000	1,32954

(1= u potpunosti se ne slažem / 2= ne slažem se / 3=ni se slažem niti ne slažem / 4=slažem se / 5=u potpunosti se slažem)

Izvor: vlastiti rad autora (SPSS)

Prosječna ocjena zadovoljstva poslom iznosi 3,52, što sugerira umjerenu razinu zadovoljstva među ispitanicima. To znači da zaposlenici, u prosjeku, percipiraju svoje radno okruženje kao relativno zadovoljavajuće, ali postoje razlike u percepciji pojedinih aspekata koji doprinose ukupnom zadovoljstvu poslom. Jedan od važnih aspekata koji su istraženi je osjećaj pripadnosti i podrške od strane kolega. Prosječna ocjena za tu dimenziju iznosi 2,97, što ukazuje na umjerenu prisutnost osjećaja pripadnosti i podrške od strane kolega. Ovaj aspekt može biti ključan za izgradnju pozitivnih interpersonalnih odnosa u radnom okruženju, što može utjecati na opću radnu atmosferu i zadovoljstvo zaposlenika.

Također, važan aspekt je mogućnost kontinuiranog učenja i osobnog razvoja na poslu. Sudionici su navedeno prosječno ocijenili s 3,46, što sugerira umjerenu prisutnost mogućnosti

za kontinuirano učenje i osobni razvoj na radnom mjestu. Ova mogućnost može biti ključna za motivaciju zaposlenika i njihovu dugoročnu angažiranost u organizaciji. Dalje, aspekt koji se odnosi na izazove i mogućnost osobnog rasta na poslu također je umjereno prisutan (3,56). Najviša prosječna ocjena zabilježena je za mogućnost profesionalnog razvoja i napredovanja unutar organizacije, što iznosi 3,90. To sugerira da zaposlenici u bankama cijene priliku za napredovanjem u svojoj karijeri unutar organizacije te da smatraju da im se pruža podrška za profesionalni razvoj. S obzirom na rezultate, može se zaključiti da različiti aspekti zadovoljstva poslom imaju umjerenu prisutnost među zaposlenicima u bankarskom sektoru u Hrvatskoj. Pri tome, razumijevanje ovih faktora zadovoljstva poslom ključno je za očuvanje motivacije, angažmana i produktivnosti zaposlenika te za kreiranje pozitivne radne atmosfere u organizaciji.

Nadalje, kako bi se ustvrdilo postoji li veza između oblika interpersonalnih sukoba zaposlenika i njihovog zadovoljstva poslom, pristupilo se korelacijskoj analizi. Nakon toga, provođenjem regresijske analize namjeravala se utvrditi jačina veze između tih varijabli. Naredna tablica 6. prikazuje korelacijsku analizu dobivenih podataka.

Tablica 6. Korelacijska analiza dobivenih podataka

		Spol	Dob	Obrazovanje	Iskustvo	Odnosi skupno	Radni zadaci skupno
Spol	Pearson						
	Sig.(2-tailed)						
	N						
Dob	Pearson	,014					
	Sig.(2-tailed)	,890					
	N	100					
Obrazovanje	Pearson	,029	,133				
	Sig.(2-tailed)	,773	,188				
	N	100	100				
Iskustvo	Pearson	,083	,501**	-,104			
	Sig.(2-tailed)	,412	,000	,304			
	N	100	100	100			
Odnosi skupno	Pearson	-,062	,260*	,156	,001		
	Sig.(2-tailed)	,540	,009	,121	,994		
	N	100	100	100	100		
Radni zadaci skupno	Pearson	-,077	,188	,207*	,010	,894**	
	Sig.(2-tailed)	,448	,062	,039	,921	,000	
	N	100	100	100	100	100	
Zadovoljstvo skupno	Pearson	-,020	-,208*	-,235*	-,049	-,714**	-,769**
	Sig.(2-tailed)	,844	,038	,018	,631	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100

** Korelacija je značajna na razini 0,01 (dvostrano).

* Korelacija je značajna na razini 0,05 (dvostrano).

Izvor: vlastiti rad autora (SPSS)

Rezultati korelacijske analize otkrivaju nekoliko značajnih povezanosti između različitih faktora, uključujući spol, dob, stupanj obrazovanja, radno iskustvo te dimenzije interpersonalnih sukoba i zadovoljstva poslom.

Korelacijska analiza dobivenih podataka pruža dublji uvid u povezanost između različitih varijabli, s posebnim naglaskom na njihov utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika na poslu. Primarno, zamjećuje se logična povezanost između iskustva zaposlenika i njihove dobi ($r = 0,501$, $p < 0,01$), a koja pokazuje da stariji zaposlenici imaju i više iskustva. Zatim, zamijetila se korelacija između sukoba oko zadataka i obrazovanja ($r = 0,207$, $p = ,039$), što sugerira da postoji značajna, ali slaba pozitivna povezanost između razine obrazovanja i učestalosti sukoba oko zadataka. Drugim riječima, s porastom razine obrazovanja, može se očekivati blago povećanje sukoba oko zadataka. Također, zamijetila se umjerena pozitivna povezanost između dobi i sukoba glede odnosa ($r = 0,260$, $p = ,009$), a što upućuje na to da postoji značajna pozitivna povezanost između dobi i učestalosti sukoba glede odnosa pa starije osobe imaju tendenciju da doživljavaju više sukoba u odnosima nego mlađe osobe.

Pearsonova korelacija između sukoba u kontekstu odnosa i radnih zadataka pokazuje statistički značajnu visoku pozitivnu vezu ($r = 0,894$, $p < 0,01$). Spomenuto ukazuje na to da postoji snažna povezanost između sukoba koji se javljaju u interpersonalnim odnosima i sukoba koji proizlaze iz izvršavanja radnih zadataka. Primjerice, loši odnosi među kolegama ili s nadređenima često rezultiraju sukobima u raspodjeli radnih zadataka, nedostatkom suradnje ili komunikacije, ali i obrnuto, što sve zajedno može dovesti do sukoba u izvršavanju poslovnih aktivnosti.

Zatim, rezultati pokazuju statistički značajnu negativnu korelaciju između sukoba u kontekstu radnih zadataka i zadovoljstva zaposlenika poslom ($r = -0,769$, $p < 0,01$). To sugerira da veći broj i intenzitet sukoba u izvršavanju radnih zadataka dovodi do nižih razina zadovoljstva zaposlenika na poslu. Na primjer, situacija u kojoj postoji stalna nesuglasica oko prioriteta ili načina izvršavanja radnih zadataka može rezultirati frustracijom, stresom i nezadovoljstvom kod zaposlenika. Jakost te veze promatrana je regresijskom analizom prikaznaom u nastavku (tablica 7.).

Tablica 7. Prikaz rezultata regresijske analize za interpersonalne sukobe u dimenziji radnih zadataka i zadovoljstva poslom zaposlenika

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,769 ^a	,592	,588	,63798	,592	142,057	1	98	,000
a. Predictors: (Constant), RadniZadaciSkupno									
ANOVA ^a									
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.			
1	Regression	57,820	1	57,820	142,057	,000 ^b			
	Residual	39,888	98	,407					
	Total	97,708	99						
a. Dependent Variable: ZAD									
b. Predictors: (Constant), SAR									
Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.			
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	5,371	,168		31,962	,000			
	RadniZadaciSkupno	-,687	,058	-,769	-11,919	,000			
a. Dependent Variable: ZAD									

Izvor: vlastiti rad autora (SPSS)

Analiza rezultata regresije za interpersonalne sukobe u dimenziji radnih zadataka i zadovoljstva zaposlenika ukazuje na značajne nalaze. Model regresije pokazuje da varijabla radnih zadataka (SAR) objašnjava značajan dio varijabilnosti u "ZadovoljstvoSkupno" ($R^2 = 0,592$, $p < 0,001$), što ukazuje na snažnu vezu između radnih zadataka i zadovoljstva zaposlenika. Interpretacija koeficijenta beta za varijablu radnih zadataka (SAR) otkriva da svako povećanje jedinice u radnim zadacima skupno rezultira smanjenjem zadovoljstva zaposlenika za 0,687 jedinica ($\beta = -0,769$, $p < 0,001$). Ovo sugerira da veći stupanj sukoba u vezi s radnim zadacima dovodi do smanjenja zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu. Primjerice, može se zamisliti situacija u kojoj su zaposlenici pod stalnim pritiskom da ispune složene ili nejasno definirane radne zadatke. Takvi sukobi mogu dovesti do osjećaja frustracije, nesigurnosti i nezadovoljstva među zaposlenicima, što negativno utječe na njihovo opće zadovoljstvo na radnom mjestu.

Nadalje, tablica 6. ukazuje na statistički značajnu negativnu korelaciju sukoba u kontekstu odnosa i zadovoljstva zaposlenika poslom ($r = -0,714$, $p < 0,01$). Spomenuto ukazuje na to da loši odnosi među kolegama ili s nadređenima često rezultiraju nižim razinama zadovoljstva zaposlenika na poslu. Primjerice, situacija u kojoj postoji nepoštovanje, nedostatak podrške ili stalni sukobi unutar tima mogu negativno utjecati na percepciju radnog okruženja i zadovoljstvo zaposlenika.

Jakost te veze promatrana je regresijskom analizom prikazanom u nastavku (tablica 8.).

Tablica 8. Prikaz rezultata regresijske analize za interpersonalne sukobe u dimenziji odnosa i zadovoljstva poslom zaposlenika

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,714 ^a	,510	,505	,69890	,510	102,029	1	98	,000
a. Predictors: (Constant), OdnosiSkupno									
ANOVA ^a									
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.			
1	Regression	49,838	1	49,838	102,029	,000 ^b			
	Residual	47,870	98	,488					
	Total	97,708	99						
a. Dependent Variable: ZAD									
b. Predictors: (Constant), SAO									
Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.			
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	5,521	,210		26,256	,000			
	OdnosiSkupno	-,683	,068	-,714	-10,101	,000			
a. Dependent Variable: ZAD									

Izvor: vlastiti rad autora (SPSS)

Istraživanje je provedeno kako bi se istražila veza između interpersonalnih sukoba u dimenziji odnosa među zaposlenicima i njihovog zadovoljstva poslom na radnom mjestu. Rezultati modela regresije pokazuju da varijabla odnosa (SAO) objašnjava značajan dio varijabilnosti u zadovoljstvu poslom zaposlenika ($R^2 = 0,510$, $p < 0,001$), što ukazuje na postojanje snažne veze između interpersonalnih sukoba u odnosima i zadovoljstva poslom zaposlenika.

Konkretno, interpretacija koeficijenta beta za varijablu odnosa pokazuje da svako povećanje jedinice u interpersonalnim sukobima u odnosima rezultira smanjenjem zadovoljstva poslom zaposlenika za 0,683 jedinice ($\beta = -0,714$, $p < 0,001$). To znači da veći stupanj sukoba u odnosima među zaposlenicima dovodi do smanjenja njihovog zadovoljstva poslom. Na primjer, može se zamisliti situacija gdje su članovi tima konstantno u sukobu oko raspodjele zadataka ili komunikacije. Takvi sukobi mogu stvoriti toksičnu radnu atmosferu i negativno utjecati na opće zadovoljstvo poslom zaposlenika. Činjenica da su interpersonalni sukobi u odnosima snažno povezani sa zadovoljstvom poslom zaposlenika sugerira da je važno razviti strategije za prevladavanje takvih sukoba radi unapređenja radnog okruženja i povećanja zadovoljstva poslom zaposlenika.

Navedeno se slaže s ranijim teorijskim navodima da interpersonalni sukobi na radnom mjestu mogu negativno utjecati na zadovoljstvo poslom zaposlenika (Ehsan i Ali, 2019.; Fatima, 2020.; Giao i sur., 2020.; Rasool i sur., 2020. te Zawawi i sur., 2020.). Naime, svi prikazani

rezultati naglašavaju važnost razumijevanja i učinkovitog upravljanja interpersonalnim sukobima u vezi s radnim zadacima i odnosima kako bi se unaprijedilo opće zadovoljstvo poslom zaposlenika na radnom mjestu. Implementacija strategija za smanjenje sukoba i poboljšanje komunikacije u vezi s radnim zadacima i odnosima može biti ključna za stvaranje pozitivne radne atmosfere i poticanje zadovoljstva poslom zaposlenika. Također, ovi nalazi pružaju korisne smjernice za menadžere i organizacije u cilju poboljšanja radnog okruženja i produktivnosti zaposlenika.

Iz ovog istraživanja o sukobima u bankama proizlazi da su interpersonalni sukobi prisutni u umjerenom opsegu, kako u kontekstu odnosa tako i u kontekstu radnih zadataka. Analizom rezultata, može se zaključiti da su nesuglasice između kolega, vidljivi sukobi osobnosti i emocionalni sukobi rijetki do umjereni, dok su situacije gdje se kolege ne podržavaju u iznošenju mišljenja ili ideja te izrazi frustracije i nezadovoljstva nešto češći. Posebno zanimljivo je da su sukobi u radnim zadacima također umjereni, s niskom do umjerenom prisutnošću sukoba u vezi s podjelom zadataka i metodama rada, te umjerenom prisutnošću sukoba oko izbora strategija ili planova. Što se tiče zadovoljstva poslom, prosječna ocjena ukazuje na umjerenu razinu zadovoljstva poslom, pri čemu su najviše ocijenjeni aspekti profesionalnog razvoja i mogućnosti napredovanja unutar organizacije.

Međutim, važno je naglasiti da su interpersonalni sukobi u vezi s radnim zadacima i odnosima snažno povezani sa zadovoljstvom poslom zaposlenika. Veći broj i intenzitet sukoba dovode do smanjenja zadovoljstva zaposlenika na poslu, što ukazuje na potrebu za intervencijama u upravljanju sukobima i poboljšanjem komunikacije u bankarskom sektoru u Hrvatskoj. Ovi nalazi naglašavaju važnost razumijevanja, prepoznavanja i rješavanja sukoba kako bi se osiguralo produktivno radno okruženje i povećalo zadovoljstvo poslom zaposlenika.

U konačnici, istraživanje naglašava važnost adekvatnog upravljanja interpersonalnim sukobima među zaposlenicima radi promocije pozitivnog radnog okruženja i povećanja zadovoljstva na radnom mjestu, pružajući tako temelj za implementaciju intervencija usmjerenih na smanjenje interpersonalnih sukoba i poboljšanje radnog iskustva. Također, ovi nalazi ukazuju na kompleksnu prirodu povezanosti između različitih varijabli i zadovoljstva poslom zaposlenika te naglašavaju važnost prilagodbe organizacijskih praksi kako bi se potaknula pozitivna radna atmosfera i produktivnost zaposlenika.

4.3. Ograničenja istraživanja

Istraživanje koje je provedeno ima nekoliko ograničenja koja treba uzeti u obzir prilikom interpretacije rezultata. Prvo, veličina uzorka od 100 sudionika može ograničiti općenitost rezultata na bankarski sektor u Hrvatskoj. Veća populacija ispitanika može pružiti dublji uvid u raznolikost interpersonalnih sukoba i zadovoljstva poslom unutar sektora, omogućavajući generalizaciju rezultata na širu populaciju zaposlenika. Drugo, istraživanje se oslanjalo na samoprocjene sudionika, što može dovesti do subjektivnosti i pristranosti u procjeni interpersonalnih sukoba i zadovoljstva poslom. Sudionici mogu imati različite percepcije sukoba ili zadovoljstva poslom koje se ne podudaraju s objektivnim mjerilima. Konačno, istraživanje nije uzelo u obzir potencijalne druge faktore koji mogu utjecati na interpersonalne sukobe i zadovoljstvo poslom, poput organizacijske kulture, menadžerskog stila ili vanjskih čimbenika kao što su ekonomska situacija ili politički događaji. Integracija tih faktora u buduća istraživanja mogla bi pružiti potpuniju sliku o utjecaju interpersonalnih sukoba na zadovoljstvo poslom.

5. ZAKLJUČAK

Diplomski rad se u svom teorijskom dijelu bavio interpersonalnim sukobima, kao i pojmom zadovoljstva poslom. Shodno tome, u teorijskom dijelu se pokazalo da interpersonalni sukobi u organizaciji predstavljaju neizbježan aspekt interpersonalnih odnosa unutar radnog okruženja, obilježeni različitim perspektivama, nedostatkom jasne komunikacije, sukobima oko resursa ili nadležnosti te emocionalnim tenzijama. Upravljanje tim sukobima ključno je za održavanje produktivnih radnih odnosa, poticanje kreativnosti i očuvanje organizacijske kulture. Razumijevanje uzroka, faza i stilova upravljanja sukobima omogućuje učinkovito suočavanje s njima, što rezultira pozitivnim radnim okruženjem koje potiče suradnju i uspjeh organizacije. Istovremeno, važnost interpersonalnih odnosa, komunikacije i podrške, zajedno s obilježjima posla koja potiču zadovoljstvo poslom zaposlenika, ključni su elementi za dugoročni uspjeh i stabilnost organizacije.

U empirijskom istraživanju su analizirane različite dimenzije interpersonalnih sukoba na radnom mjestu u bankarskom sektoru u Hrvatskoj, kao i njihova povezanost sa zadovoljstvom poslom zaposlenika. Rezultati deskriptivne statistike pružili su uvid u učestalost i raznolikost sukoba, dok je analiza korelacije i regresije otkrila kako ti sukobi utječu na zadovoljstvo poslom zaposlenika. U prvom dijelu istraživanja analizirani su sukobi u interpersonalnim odnosima na radnom mjestu te se ukazalo na njihovu umjerenu razinu kod ispitanika u hrvatskim bankama. Naime, različite vrste sukoba, poput nesuglasica između kolega i vidljivih sukoba osobnosti, pokazale su se rijetko prisutnima do umjerenima. Međutim, izrazi frustracija i nedostatak podrške među kolegama imalo je veću učestalost, što može utjecati na radnu atmosferu i zadovoljstvo poslom zaposlenika.

U drugom dijelu istraživanja analizirani su sukobi vezani uz radne zadatke koji su se pokazali rijetko prisutnima do umjerenima. Naime, pokazalo se da se sukobi se najčešće javljaju oko podjele zadataka i metoda rada te izbora strategija ili planova, dok su sukobi zbog nedostatka resursa ili podrške također značajni.

Treći dio istraživanja fokusirao se na zadovoljstvo poslom zaposlenika a rezultati su ukazali na umjerenu razinu zadovoljstva poslom zaposlenika. Različiti aspekti zadovoljstva poslom, poput osjećaja pripadnosti i podrške od kolega te mogućnosti kontinuiranog učenja i osobnog razvoja na poslu, također su istraživane i ocijenjene umjereno visoko.

Naposljetku, rezultati korelacijske i regresijske analize su pokazali da su interpersonalni sukobi u kontekstu radnih zadataka i odnosa snažno povezani sa zadovoljstvom poslom zaposlenika. Naime, veći broj i intenzitet sukoba dovode do smanjenja zadovoljstva poslom zaposlenika na radnom mjestu. To implicira potrebu za razvojem strategija za smanjenje sukoba i poboljšanje komunikacije kako bi se unaprijedila radna atmosfera i povećalo zadovoljstvo poslom zaposlenika.

Dakle, nalazi istraživanja sugeriraju da su interpersonalni sukobi prisutni u različitim oblicima u bankarskom sektoru u Hrvatskoj, s fokusom na nesuglasice među kolegama, nedostatak podrške i izražavanje frustracija. Ti sukobi utječu na radnu atmosferu i zadovoljstvo poslom zaposlenika, što ukazuje na važnost adekvatnog upravljanja njima radi očuvanja produktivnosti i organizacijske kulture. Osim toga, istraživanje je potvrdilo povezanost između sukoba i zadovoljstva poslom zaposlenika, pri čemu veći broj i intenzitet sukoba rezultira smanjenjem zadovoljstva poslom. To implicira nužnost razvoja strategija za prevenciju i upravljanje sukobima, kao i poboljšanje komunikacije među zaposlenicima.

Shodno tome, teorijski nalazi ukazuju na važnost daljnjeg istraživanja dinamike interpersonalnih sukoba u kontekstu različitih industrija i kultura kako bi se bolje razumjele specifičnosti i potrebe organizacija u upravljanju njima. U praktičnom smislu, rezultati istraživanja naglašavaju potrebu za implementacijom programa osnaživanja komunikacijskih vještina, rješavanja sukoba i izgradnje timskog duha među zaposlenicima. Također, važno je kontinuirano praćenje radne atmosfere i zadovoljstva poslom zaposlenika te prilagodba strategija upravljanja sukobima kako bi se osiguralo održavanje pozitivnog radnog okruženja i poticanje produktivnosti.

POPIS IZVORA

1. Aleksić, A. (2011.), Organizacijski sukobi. u: Galetić, L. (ur.), *Organizacija velikih poduzeća* (str. 435-453), Zagreb: Sinergija
2. Ali Khan, M., Jawad, S., Shafique, D. Z. i Qasim, A. (2022.), The Impact of Interpersonal Conflicts on Job Depression and Turnover Intention: The Mediating Role of Employer Attitude, *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 5(5), 1289-1299. <http://dx.doi.org/10.47191/jefms/v5-i5-10>.
3. Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N. i Brommels, M. (2020.), The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals, *Heliyon*, 6(9), 8-29. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>.
4. Arafat, M., Hanan, N. i Labib, M. (2018). The correlation between interpersonal conflict and job satisfaction among intensive care nurses, *IOSR Journal of Nursing and Health Science*, 7(6), 59–68. <https://doi.org/10.9790/1959-0706015968>.
5. Bakotić, D., Bušić, J. (2014.), Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. javni sektor, *Ekonomski pregled*, 65(3) 222-240.
6. Bakotić, D., Vojković, I. (2013.), Veza između zadovoljstva na radu i individualnim performansima, *Poslovna izvrsnost* 7(1), 31.-43.
7. Barki, H. i Hartwick, J. (2001.), Interpersonal Conflict and Its Management in Information System Development, *MIS Quarterly*, 25(2), 195-239. <https://doi.org/10.2307/3250929>
8. Bozkurt, T., Bektas, F., Ahmed, J. M. i Kola, V. (2017.), Application of goal setting theory, *Pressacademia*, 3(1),796-801. <http://dx.doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.660>.
9. Byrne, M. (2006.), The implications of Herzberg's "motivation-hygiene" theory for management in the Irish health sector, *The Health Care Manager*, 25(1), 4–11. <https://doi.org/10.1097/00126450-200601000-00002>.
10. Chang, C. H., Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C. i Tan, J. (2012.), Core self-evaluations: a review and evaluation of the literature, *Journal of Management*, 38(1), 81-128. <https://doi.org/10.1177/0149206311419661>.
11. Cosier, R. A. i Dalton, D. R. (1990.), Positive Effects of Conflict: A Field Assessment, *The International Journal of Conflict Management*, 1(2), 81-92.
12. Cvetković, M. (2004.), *Temelji menadžmenta u poduzeću*, Karlovac: Veleučilište u Karlovcu
13. Damjanović M., (1990.), *Menadžerska revolucija*, Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
14. De Dreu, C. K. W. D., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S. i Nauta, A. (2001.), A Theory-Based Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace, *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 645–668. <http://dx.doi.org/10.1002/job.107>.
15. Ehsan, M. i Ali, K. (2019.), The Impact of overwork Stress on employee performance: Based in the Banking sector of Faisalabad, Pakistan, *International Journal of Innovation and Economics Developments*, 4(6), 32-50. <http://dx.doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.46.2003>.

16. El-Hosany, W. A. (2017.), Interpersonal Conflict, Job Satisfaction, and Team Effectiveness among Nurses at Ismailia General Hospital, *Journal of Nursing Education and Practice*, 7(3), 115- 127. <https://doi.org/10.5430/jnep.v7n3p115>.
17. Fatima, A. (2020.), Impact of Workplace Ostracism on Counter Productive Work Behaviors: Mediating Role of Job Satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 388-408.
18. Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 246–255. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.5.2.246>.
19. Giao, H. K., Vuog, B. N., Huan, D. D., Tushar, H. i Quan, T. N. (2020.), The Effects of Emotional Intelligence on Turnover Intention and the Moderating Role of Perceived Organizational Support: Evidence from the Banking Industry, *Sustanibility*, 1(1), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su12051857>.
20. Gigol, T. i Sypniewska, B. A. (2019.), Interpersonal Conflicts in the Workplace and Authentic Leadership – Evidence from Poland, *Journal of East European Management Studies*, 21(2), 37–62. <https://doi.org/10.5771/9783845298696-37>.
21. Gonan Božac, M. i Angeleski I. (2008.) Menadžment sukoba: razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa, *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 21(4), 45-61.
22. Goswami, T. G. (2015.), Job Stress and its Effect on Employee Performance in Banking Sector, *Indian Journal of Commerce and Managment Studies*, 6(2), 51-56.
23. Grant, W. (2005.), *Kako riješiti sukobe i pretvoriti ih u suradnju*, Zagreb: Mozaik knjiga
24. Gries, T. i Müller, V. (2020.), Conflict Economics and Psychological Human Needs, *Working Papers CIE*, 135(21), 21-35.
25. Gutić, D., Devčić, A. i Šostar, M. (2017.), *Organizacija poduzeća*, Osijek: Studio HS
26. Ilies, R., Johnson, M., Judge, T. i Keeney, J. (2011.), A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators, *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 44-64. <http://dx.doi.org/10.1002/job.677>.
27. Jehn, K. A. (1994.), Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict, *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223-238. <http://dx.doi.org/10.1108/eb022744>
28. Jehn, K. A. (1995.), A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict, *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>.
29. Jex, S. i Britt, T. W. (2002.), *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*, New York: John Wiley & Sons, Inc
30. Johnson, P. R. i Indvick, J. (2001.), Rudeness at Work: Impulse over Restraint, *Public Personnel Management*, 30(4), 1-10. <http://dx.doi.org/10.1177/009102600103000403>.
31. Judge, T. A. i Bono, J. E. (2001.), Relationship of core self-evaluations traits-self esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta-analysis, *Journal of applied psychology*, 86(1), 80-92. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>.

32. Judge, T. A., Heller, D. i Mount, M. K. (2002.), Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis, *Journal of applied psychology*, 87(3), 530-41. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.87.3.530>.
33. Judge, T.A. i Klinger, R. (2007.), Job Satisfaction: Subjective well-being at work. U: Eid M, Larsen R, (ur.) *The science of subjective wellbeing*, New York: Guildford Publication, 393-413.
34. Khan, A.S., Khan, S., Nawaz, A. i Qureshi, Q. A.(2010.), Theories of job satisfaction: global applications & limitations, *Gomal University Journal of Research*, 26(2), 45-62.
35. Koontz, H. i Wehrich, H. (1988.), *Management – A Book of Readings*, New York, NY: McGraw-Hill
36. Korsgaard, M. A. Jeong, S. S. Mahony, D. M. i Pitariu, A. H. (2008.), A multilevel view of intragroup conflict, *Journal of Management*, 34(6), 1222-1252. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308325124>.
37. Locke, E. A. i Latham, G. P. (2002.), Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <http://dx.doi.org/1011037/0003-066X.57.9.705>.
38. Lundberg, C., Gudmunson, A. i Andersson, T. D. (2009.), Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism, *Tourism Management*, 30(6), 890-899. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.003>.
39. Lunenberg, F. (2011.), Goal-setting theory of motivation, *International journal of mamangement, business and administration*, 15(1), 1-10.
40. Malik, M., Wan, D., Dar, L. i Akbar, A. (2014.), The Role of Work-Life Balance in Job Satisfaction and Job Benefit. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 30(6), 1627-1638. <https://doi.org/10.19030/jabr.v30i6.8879>.
41. Malik, N. A. i Bjorkqvist, K. (2020.), Workplace Bullying and Occupational Stress among University Teachers: Mediating and Moderating Factors, *Europe's Journal of Psychology*, 15(2), 240-259. <https://doi.org/10.5964/ejop.v15i2.1611>.
42. Marušić, S. (2006.), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: ADECO
43. Miner, J. B. (2006.), *Organizational behavior, historical origins, theoretical foundations, and the future*. Armonk, London: M. E. Sharpe
44. Mobley ,W. J., Griffith , R. W., Hand, H. H. i Meglino, B. W. (1979.), Review and conceptual analysis of the employee turnover process, *Psychological Bulletin*, 86(33), 493-505.
45. Mullins, L. J. (1999.), *Managment and organization behaviour*, London: Financial times
46. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. i Wright, P. M. (2006.), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Mate
47. O'Brien, W. H., Goetz, P. W., McCarren, H. i Delaney, E. (2017.), Job Satisfaction Among Mental Health Workers: Associations With Respiratory Sinus Reactivity to, and Recovery From Exposure to Mental Stress, *Journal of Psychophysiology*, 33(1), 1-7. <http://dx.doi.org/10.1027/0269-8803/a000203>.
48. Ojo, O., Idowu, S. A. i Babalola, H. B. (2020.), Organizational conflict: a contextual exploration, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, 26(1), 131-145.

49. Omisore, B. i Abiodun, A.R. (2014.), Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies, *International journal of academic research in economics and management sciences*, 3(6), 117-137. <http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i6/1351>.
50. Pearson, C. M. i Porath, C. L. (2005.), On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for being “nice”? Think again, *Academy of Management Executive*, 19(1), 7-18.
51. Penney, L. M. i Spector, P. E. (2005.), Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity, *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 777–796. <http://dx.doi.org/10.1002/job.336>.
52. Pondy, L. R. (1992.), Reflections on organizational conflict, *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 257-261. <https://doi.org/10.1177/0899764096253004>.
53. Pruitt, D. G. i Rubin, J. Z. (1986.), *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*, New York: Random House
54. Rahim, M. A. (2010.), *Managing conflict in organizations*, London: Transaction Publishers
55. Rahman, U. i Yasir, M. K. (2023.), Interpersonal conflict and innovative job performance: examining cross-lagged relationships and the moderating roles of goal orientations, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(6), 827-838, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2252131>.
56. Rasool, S. F., Wang, M., Zhang, Y. i Samma, M. (2020.), Sustainable Work Performance: The roles of Workplace Violence and Occupational Stress, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 890-912. <https://doi.org/10.3390%2Fijerph17030912>.
57. Richards, R., Škreblin Kirbiš, I., Koričan, M. (2009.), Načela etičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima, *Obnovljeni život: časopis za filozofiju i religijske znanosti* 64(4), 513-528.
58. Rijavec, M. i Miljković, D. (2002.), *Kako rješavati sukobe i donositi odluke?*, Zagreb: IEP
59. Rijavec, M. i Miljković, D. (2012.), *Kako rješavati sukobe?*, Zagreb: IEP
60. Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2010.), *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb: Mate
61. Robey, D. L., Farrow, D. i Franz, C. R. (1989.), Group Process and Conflict in System Development, *Management Science*, 35(10), 1172-1191.
62. Robinson, S. L. i Bennett, R. J. (1995.), A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 38(12), 555–572. <http://dx.doi.org/10.2307/256693>.
63. Runde, C. E. i Flanagan, T. A. (2007.), *Becoming a Conflict Complete Leader*, San Francisco, CA: Jossey-Based
64. Sikavica, P.(2011), *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga
65. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki-Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga
66. Soelton, M., Lestari, P. A., Arief, H. i Putra, R. (2020.), The Effect of Role Conflict and Burnout Toward Turnover Intention at Software Industries, Work Stress as Moderating Variables, *Advances in Economics, Business and Management Research*, 120(12), 185-190. <http://dx.doi.org/10.2991/aebmr.k.200205.034>.
67. Spector, P. E. (1997.), *Job satisfaction, application, assessment, causes and consequences*, London: SAGE Publications, Inc

68. Spector, P. E., Yang, L. Q. i Zhou, Z. E. (2015.), A longitudinal investigation of the role of violence prevention climate in exposure to workplace physical violence and verbal abuse, *Work & Stress*, 29(4), 325–340. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1076537>.
69. Šverko, B. (1991.), *Psihologija: udžbenik za gimnazije*, Zagreb: Školska knjiga
70. Tjosvold, D. (1998.), Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges, *Applied Psychology: An International Review*, 47(3), 285-342. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.1998.tb00025.x>.
71. Tudor, G., Srića, V. (2006.), *Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*, Zagreb: MEP Consult
72. Vukosav J. i Glavač-Gliščić, R. (2009.), *Policijska psihologija i komunikologija*, Zagreb: Policijska akademija.
73. Wall, V. i Nolan, L. (1986.), Perceptions of inequality, satisfaction, and conflict in task-oriented groups, *Human Relations*, 39(12), 1033-1052. <https://doi.org/10.1177/001872678603901106>.
74. Wehrich, H. (1992.), *Management: A global perspectiv*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
75. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. i Lofquist, L. H. (1967.), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis, MN: University of Minnesota
76. Whetten, D. A. i Cameron, K. S. (2011.), *Developing Management Skills*. New Jersey, NY: Pearson Education
77. Williams, L. J. i Anderson, S. E. (1991.), Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, 17(2), 601-617. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700305>.
78. Wilmot, W. W. i Hocker, J. (2011.), *Interpersonal conflict*, New York: McGraw- Hill
79. Wright, T. A. (2006.), The emergence of job satisfaction in organizational behavior: A historical overview of the dawn of job attitude research, *Journal of Management History*, 2(3), 262-77. <http://dx.doi.org/10.1108/17511340610670179>.
80. Zawawi, A., Kee, D. M., Sauking, A. S., Bint-e-Anis, A., Najwa, A. i Mustaa, A. (2020.), Factors Affecting Organizational Success: A Case of Body Glove, *Journal of the Community Development in Asia*, 3(1),54-62. <http://dx.doi.org/10.32535/jcda.v3i1.708>.
81. Zhang, X., Bian, L., Bai, X., Kong, D., Chen, O. i Li, N. (2020.), The Influence of Job Satisfaction, Resilience and Work Engagement to Turnover Intention among Village Doctors in China: A Cross-Sectional Analysis, *BMC Health Services Research*, 3(2), 1-36. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05154-0>.
82. Žugaj M., Šehanović J. i Cingula M., (2004.), *Organizacija*, Varaždin: Tiva tiskara

POPIS TABLICA I SLIKA

Tablice

Tablica 1. Pouzdanost varijabli.....	32
Tablica 2. Demografski podaci ispitanika	33
Tablica 3. Deskriptivna statistika – dimenzija sukobi odnosa.....	34
Tablica 4. Deskriptivna statistika – dimenzija sukoba oko radnih zadataka	35
Tablica 5. Deskriptivna statistika – zadovoljstvo poslom ispitanika	37
Tablica 6. Korelacijska analiza dobivenih podataka.....	38
Tablica 7. Prikaz rezultata regresijske analize za interpersonalne sukobe u dimenziji radnih zadataka i zadovoljstva poslom zaposlenika	40
Tablica 8. Prikaz rezultata regresijske analize za interpersonalne sukobe u dimenziji odnosa i zadovoljstva poslom zaposlenika.....	41

Slike

Slika 1. Proces sukoba.....	13
-----------------------------	----

PRILOG

Anketni upitnik

Spol

- M
- Ž

Dob

- <25
- 26-36
- 37-47
- 48-54
- 54>

Obrazovanje

- Srednja stručna sprema
- Viša stručna sprema
- Visoka stručna sprema
- Dr. znanosti

Godine iskustva na trenutnom radnom mjestu

- <3 godine
- 3-6 godina
- 6-10 godina
- >10 godina

Molim Vas da ocijenite učestalost sukoba u aspektu odnosa na Vašem radnom mjestu:

(1= nikada / 2= rijetko / 3=ponekad / 4=često / 5=vrlo često).

Aspekt odnosa	1	2	3	4	5
Nesuglasice između kolega					
Vidljivi sukobi osobnosti					
Međusobna „napetost“					
Emocionalni sukobi					
Izrazi frustracije i nezadovoljstva					
Situacije gdje se radne kolege međusobno ignoriraju ili izbjegavaju					
Situacije gdje se radne kolege međusobno ne podržavaju u iznošenju mišljenja ili ideja					

Molim Vas da ocijenite učestalost sukoba u aspektu radnih zadataka na Vašem radnom mjestu:

(1= nikada / 2= rijetko / 3=ponekad / 4=često / 5=vrlo često).

Aspekt radnih zadataka	1	2	3	4	5
Sukobi oko podjele zadataka i metoda rada					
Sukobi oko izbora strategija ili planova					
Sukobi o različitim pristupima ili metodama rješavanja problema					
Sukobi oko interpretacije ili primjene uputa ili smjernica na poslu					
Sukobi zbog nedostatka jasnoće u postavljanju ciljeva					
Sukobi oko uloga i odgovornosti unutar radne jedinice					
Sukobi zbog nedostatka resursa ili podrške potrebne za obavljanje posla					

Molim Vas da ocijenite u kojoj mjeri se slažete s navedenim izjavama

(1= u potpunosti se ne slažem / 2= ne slažem se / 3= niti se slažem niti ne slažem / 4=slažem se / 5=u potpunosti se slažem).

	1	2	3	4	5
Osjećam pripadnost i podršku od strane kolega					
Imam mogućnost kontinuiranog učenja i osobnog razvoja na poslu					
Imam osjećaj sigurnosti i stabilnosti na poslu					
Imam osjećaj da moj posao pruža izazov i mogućnost osobnog rasta					
Imam priliku za rad u poticajnom i poticajnom okruženju					
Osjećam da moj posao ima smisla i doprinosi većem cilju					
Imam osjećaj autonomije i samostalnosti u obavljanju posla					
Osjećaj povezanosti s misijom i vrijednostima organizacije.					
Osjećaj zadovoljstva postignutim rezultatima na kraju radnog dana.					
Mogućnost profesionalnog razvoja i napredovanja unutar organizacije.					

ŽIVOTOPIS KANDIDATA

Niko Buntić rođen je 18.10.1997. godine u Splitu. Nakon završetka osnovne škole upisuje V. Gimnaziju Vladimir Nazor (Split). Tijekom srednje škole sudjeluje u brojnim sportskim i akademskim natjecanjima (državno prvenstvo iz povijesti). Prilikom završetka srednje škole odlazi u Zagreb na Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagreb. Nakon završetka treće godine fakulteta, upisuje smjer „Menadžment“ gdje razvija dubinsko razumijevanje odnosa u poslovnom svijetu s naglaskom na ljudski faktor. U Zagrebu nastavlja sa sportskim aktivnostima kroz studentske lige gdje održava svoj natjecateljski duh.

U više navrata tijekom studiranja i ljetnih pauza radi preko Student servisa u bankarskom sektoru (Splitska banka, OTP banka). U direkciji logistike steče različita znanja kao što su upravljanje zalihama, transport i distribucija te sigurnost i usklađenost. Sa sve većim iskustvom dodatno razvija analitičke i komunikacijske vještine te mogućnosti i blagodati timskog rada. Uz odlično poznavanje rada na računalu (MS Office paket), aktivno i na visokoj razini koristi se engleskim jezikom, dok pasivno govori i talijanski jezik.