

# Povezanost stila upravljanja sukobima i generacije zaposlenika u malim i srednjim poduzećima

---

Suša, Ines

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

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:148:356655>

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**  
**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**„Ekonomika poduzetništva“**

**Povezanost stila upravljanja sukobima i generacije zaposlenika u  
malim i srednjim poduzećima**

**Diplomski rad**

**Ines Suša**

**Zagreb, svibanj 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet Zagreb**  
**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**„Ekonomika poduzetništva“**

**Povezanost stila upravljanja sukobima i generacije zaposlenika u  
malim i srednjim poduzećima**

**The relationship between the conflict management style and a  
generational membership in small and medium-sized businesses**

**Diplomski rad**

**Ines Suša, 0067446361**

**Mentor: Prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić**

**Zagreb, svibanj 2020.**

---

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a 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.

Student/ica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(potpis)

## **Sažetak**

Rad pruža informacije o upravljanju sukobima u malim i srednjim poduzećima s obzirom na generacije zaposlenika. Danas se u malim i srednjim poduzećima mogu naći pripadnici četiri različite generacije koje se razlikuju u temeljnim osobinama poput sklonosti timskom radu i preferiranom stilu vođenja. Te različitosti mogu dovesti do organizacijskog uspjeha ako se njima dobro upravlja, a u suprotnom mogu izazvati sukobe i netrpeljivosti. Upravo zbog važnosti upravljanja sukobima, starenja stanovništva i velikih tehnoloških promjena, danas je velik naglasak stavljen na upravljanje različitim generacijama zaposlenika unutar poduzeća.

Empirijsko istraživanje provedeno na 60 zaposlenika malih i srednjih poduzeća različite životne dobi, kako bi se utvrdio dominantan stil upravljanja sukobima različitih generacija, pokazalo je da neke razlike između generacija postoje, ali da one nisu značajne. Svi ispitani pripadnici generacija X, Y i Z najviše koriste kompromis i izbjegavanje sukoba kao stilove upravljanja sukobima.

**Ključne riječi:** sukob, stilovi upravljanja sukobima, generacija X, generacija Y, generacija Z, mala i srednja poduzeća

## **Abstract**

This work provides information about management of conflicts in small and medium enterprises considering the different generations of employees. Four different generations who differ in basic features such as a tendency for teamwork and the preferred leadership style can be found in small and medium enterprises today. These differences can lead to organizational success if managed well, otherwise they can cause conflict and intolerance. Because of the importance of conflict management, an aging population and major technological changes, a lot of emphasis is placed on managing different generations of employees within the company.

An empirical research conducted on 60 employees of small and medium-sized enterprises of different ages, to determine the dominant conflict management style of different generations, has shown that some differences between generations do exist, but that they are not significant. All respondents from generations X, Y, and Z use compromise and conflict avoidance as conflict management styles.

**Keywords:** conflict, conflict management styles, Generation X, Generation Y, Generation Z, small and medium-sized enterprises

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Struktura rada.....	2
2. SUKOBI I RAZLOZI NASTANKA SUKOBA .....	3
2.1. Pojam i uzroci sukoba .....	3
2.2. Vrste sukoba .....	5
2.3. Faze sukoba .....	6
2.4. Posljedice sukoba .....	7
2.5. Stilovi upravljanja sukobima.....	8
3. UPRAVLJANJE RAZLIČITIM GENERACIJAMA ZAPOSLENIKA .....	15
3.1. Obilježja generacija zaposlenika .....	15
3.2. Razlike između generacija zaposlenika na radnom mjestu .....	17
3.3. Specifičnosti upravljanja generacijama zaposlenika .....	21
4. STILOVI UPRAVLJANJA SUKOBIMA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA S OBZIROM NA GENERACIJE ZAPOSLENIKA .....	25
4.1. Stilovi upravljanja sukobima različitih generacija zaposlenika .....	25
4.2. Prevladavajući stilovi upravljanja sukobima u malim i srednjim poduzećima .....	27
4.3. Stilovi upravljanja sukobima pripadnika različitih generacija u malim i srednjim poduzećima .....	29
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE DOMINANTNOG STILA UPRAVLJANJA SUKOBIMA RAZLIČITIH GENERACIJA ZAPOSLENIKA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA .....	31
5.1. Metodologija istraživanja.....	31
5.2. Rezultati i diskusija rezultata istraživanja .....	33
5.3. Ograničenja istraživanja .....	37
6. ZAKLJUČAK .....	39
Popis izvora.....	41
Popis tablica .....	44
Popis grafikona.....	44
Prilog – Anketni upitnik .....	45
Životopis studentice .....	49

# 1. UVOD

Sukobi su prisutni u svim segmentima života pa tako i u poslovnom okruženju u kojemu može doći do neslaganja između zaposlenika i suradnika. Ciljevi i interesi se uvijek ne poklapaju, što dovodi do sukoba u organizacijama. Pri tom je pred menadžere i poduzetnike u malim i srednjim poduzećima stavljen ozbiljan zadatak upravljanja sukobima s obzirom na generacije zaposlenika u poduzeću. U organizacijama se danas mogu naći pripadnici i do četiri različite generacije koje se razlikuju u temeljnim osobinama poput sklonosti timskom radu i željenom stilu vođenja. Te različitosti mogu dovesti do organizacijskog uspjeha ako se njima dobro upravlja, a u suprotnom slučaju mogu izazvati sukobe i netrpeljivosti. Danas se stavlja velik naglasak na upravljanje različitim generacijama zaposlenika upravo zbog važnosti upravljanja sukobima unutar malih i srednjih poduzeća. Ovaj rad je usredotočen na načine upravljanja sukobima u malim i srednjim poduzećima s obzirom na to kojoj generaciji pripadaju zaposlenici.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Tema diplomskog rada „Povezanost stila upravljanja sukobima i generacije zaposlenika u malim i srednjim poduzećima“ odabrana je s ciljem istraživanja upravljanja sukobima u malim i srednjim poduzećima s obzirom na generacije zaposlenika.

Osnovni ciljevi ovog rada su:

1. Usustaviti i jasno prikazati osnovna obilježja i razlike između generacija zaposlenika.
2. Prikazati važnost upravljanja različitim generacijama zaposlenika unutar malih i srednjih poduzeća.
3. Usporediti i prikazati stilove upravljanja sukobima unutar malih i srednjih poduzeća s obzirom na generacije zaposlenika.
4. Empirijski istražiti stilove upravljanja sukobima zaposlenika različitih generacija u malim i srednjim poduzećima te provjeriti postoje li značajne razlike između generacija prilikom rješavanja sukoba.



## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Za potrebe izrade rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Sekundarni podaci prikupljeni su iz relevantnih znanstvenih radova, stručnih časopisa i publikacija, knjiga, elektronskih baza podataka te različitih dosadašnjih istraživanja. Primarni podaci odnose se na rezultate empirijskog istraživanja putem anketnog upitnika, čime se dobio uvid u ponašanje različitih generacija prilikom upravljanja sukobima u malim i srednjim poduzećima. Uzorak istraživanja čini 60 ispitanika muške i ženske populacije različitih generacija. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 4. do 30. srpnja 2019. godine.

## 1.3. Struktura rada

Prvo poglavlje uvodi u temu diplomskog rada te predstavlja predmet i cilj rada, izvore i metode prikupljanja podataka i strukturu rada. U drugom poglavlju pobliže se objašnjava koncept sukoba na radnom mjestu, koji su glavni razlozi nastanka sukoba, njihove faze i posljedice. Danas se stavlja velik naglasak na upravljanje različitim generacijama zaposlenika, stoga se nastavno na navedeno, u trećem poglavlju prikazuju razlike između generacija zaposlenika te njihova glavna obilježja.

U četvrtom poglavlju, daje se uvid u upravljanje sukobima na radnom mjestu u poduzećima s obzirom na generacije zaposlenika. Istaknuti su prevladavajući stilovi upravljanja sukobima pojedinih generacija zaposlenika te stilovi upravljanja sukobima u malim i srednjim poduzećima s obzirom na generacije zaposlenika.

U petom poglavlju rada predstavljeno je empirijsko istraživanje provedeno putem anketnog upitnika te su navedena ograničenja koja su se pojavila prilikom istraživanja

Na kraju rada prikazani su zaključci te priloženi popis izvora, popis tablica, popis grafikona, kao i prilozi koji uključuju anketni upitnik i životopis autorice ovog rada.

## 2. SUKOBI I RAZLOZI NASTANKA SUKOBA

### 2.1. Pojam i uzroci sukoba

Sukob je situacija u kojoj dvije strane (osobe ili grupe) žele postići cilj za koji opažaju da ga može postići jedna strana, ali ne obje (Rijavec i Miljković, 2002.). Dugo se smatralo, a većina to i danas smatra, da su sukobi nešto loše i da ih treba pod svaku cijenu izbjegavati, no prevladava shvaćanje da sukobi nisu sami po sebi ni dobri ni loši, nego da posljedice sukoba mogu po organizaciju, odjel ili pojedinca biti i dobre i loše (Rijavec i Miljković, 2002.).

Huczynski i Buchanan (2016.) definiraju sukob kao fundamentalnu silu koja utječe na sve aspekte života. Autori za sukobe tvrde kako sukobi nastaju u različitom kontekstu (političkom, ekonomskom, društvenom, psihološkom) te na različitim društvenim razinama (osobnoj, obiteljskoj, organizacijskoj, lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj) ističu da u organizaciji implementacijom moći i raznim politikama, partikularnim stilom vodstva ili procesom odlučivanja, a nastaju i zbog strukturalnih promjena i promjena korporativne kulture.

Huczynski i Buchanan (2016.) kažu da se o sukobu može govoriti tek kada ga uključene strane osvijeste, a potom i prihvate jer kada strane nisu svjesne sukoba, on zapravo ne postoji. Naime, samo ako neka strana, pojedinac, grupa ili odjel osvijeste sukob, ako se osjete izloženi negativnostima te ih to brine i uznemirava, latentni sukob postaje stvaran i vidljiv (Huczynski i Buchanan, 2016.). Dakle, sukob se javlja samo onda kada jedna strana uviđa da netko ugrožava njezine ciljeve. Rijavec i Miljković (2002.) u svome radu govore da bi se sukob pojavio moraju postojati određeni uvjeti, koji ne moraju uvijek dovesti do sukoba, ali su nužni za njegovo pojavljivanje.

Prema Danau (2004.) sukob na radnom mjestu je stanje između suradnika ili kolega koji su međusobno ovisni jedni o drugima, koji smatraju da druga osoba snosi krivnju za problem i koji svojim ponašanjem uzrokuju poslovni problem. Rijavec i Miljković (2002.) navode da su najčešći uzroci sukoba u organizacijskom okruženju nedostatak sredstava, međuovisnost, različitost i promjena ciljeva, razlike u percepcijama i vrijednostima između pojedinaca i skupina, osobni stil, slaba i nedovoljna komunikacija, promjena uloga, organizacijsko preklapanje, organizacijska kultura i neadekvatan sustav nagrađivanja.

U istraživanju koje je provela Šimac (2016.) u jednom srednjem poduzeću, na pitanje o glavnim uzrocima sukoba u poduzeću, sugovornik ističe da se najčešći uzroci sukoba u poduzeću javljaju između pojedinaca, a manji broj sukoba se događa između grupa u poduzeću. Njen sugovornik iz jednog hrvatskog građevinskog poduzeća kaže da su najčešći uzroci sukoba u poduzeću:

- 1) *Međuovisnost* – riječ je o sukobu koji se javlja kada su poslovi pojedinaca povezani. Sukob nastaje kada odnosi među njima nisu dovoljno usklađeni, a zadaci se ne mogu obaviti bez suradnje dvaju ili više pojedinaca. Poslovi zahtijevaju suradnju, koja se narušava krivicom pojedinca (nemar zaposlenog) i krivicom voditelja. Navedeni problem se može riješiti zapošljavanjem dodatnih zaposlenika ili boljom koordinacijom zaposlenika.
- 2) *Nedostatak novčanih sredstava* – uzrok sukoba koji često predstavlja problem u društvu. Najčešće se javlja između organizacijskih jedinica, odnosno između nositelja radova. Svaki nositelj radova ima nekoliko različitih lokacija (mjesto troška) na kojima se izvode radovi, gdje svako mjesto troška nosi svoje prihode i rashode te samim tim donosi i poslovni rezultat. Svaki menadžer, odlukom direktora i voditelja sektora operative, dobiva zadani budžet koji ima na raspolaganju za obavljanje radova. Tako određeni menadžeri imaju veći budžet, dok drugi pojedinci raspolažu s manjim novčanim sredstvima, za iste ili slične poslove. U većini slučajeva, manja novčana sredstva imaju mlađi zaposlenici koji smatraju da im se treba pružiti prilika i vjerovati u njihov rad, pa nastaju sukobi.
- 3) *Pogrešan sustav nagrađivanja* – riječ je o sukobima koji se javljaju u situacijama kada nositelji radova nagrađuje radnike prilikom izvođenja radova. Svaki menadžer nadgleda određeni broj zaposlenika koji izvršavaju zadatke koje im je dodijelio, za koje ukoliko ih uspješno obave, dobivaju dodatak na plaću. U tim situacijama nastaje veliki broj sukoba jer svaki pojedinac smatra da je zaslužio veći bonus na plaću od drugih. Sugovornik nastoji riješiti ovaj problem boljom kontrolom rada, kako svih radnika tako i voditelja radova.
- 4) *Slaba i nedovoljna komunikacija* – razlog ovog uzroka pojave sukoba je slabo razvijen sustav informiranja. Komunikacija ima jako veliki utjecaj na sukobe u poduzeću. Neka

će ponašanja zaposlenika dovesti do jačanja sukoba, dok će međusobno poštivanje i slična ponašanja utjecati na lako rješavanje nastalih sukoba.

- 5) *Odluke* – osim komunikacije, odluke u poduzeću također predstavljaju važan čimbenik prilikom sukoba, gdje je potrebno donijeti odluke vezane uz područja odgovornosti te o tome tko obavlja određene poslove. U organizacijama komunikacija se odvija preko različitih organizacijskih jedinica, zaposlenika, članova i sl. Tako se komunikacija može odvijati između zaposlenika, između uprave i zaposlenika, između odjela i zaposlenika, odjela i rukovodstva i sl. Ukoliko su komunikacijski mehanizmi i komunikacijske vještine neprikladne i nedovoljne, dolazit će do velikih problema koji izazivaju neučinkovitost, nemir, strah te u konačnici i sukobe.

## 2.2. Vrste sukoba

Rijavec i Miljković (2002.) ističu da predmet sukoba može biti kognitivan ili afektivan:

- Kognitivni ili strukturni sukob se primjerice može dogoditi između tehničkog osoblja i poslovne administracije ili kupca i prodavača. Kognitivni sukob je poželjan i treba ga poticati.
- Afektivni sukob je oblik destruktivnog ponašanja koje je osobno i emotivno. Posljedice afektivnih sukoba su štetne za poslovanje poduzeća, a ogledaju se u donošenju loših odluka ili manjoj posvećenosti radu. Naziva se i „sukob ličnosti“ jer nastaje kada se dvoje ljudi jednostavno ne podnose.

Prema Robbinsu i Judgeu (2007.) interakcijsko gledište ne kaže da je svaki sukob dobar. Naime, autori smatraju da neki sukobi podržavaju ciljeve grupe i poboljšavaju njezinu rezultate, a neki ne, tako da možemo govoriti o:

1. funkcionalnim ili konstruktivnim oblicima sukoba i
2. disfunkcionalnim ili destruktivnim oblicima sukoba.

Robbins i Judge (2007.) sukobe dijele i s obzirom na uzrok sukoba i to na:

- sukob oko zadataka koji se tiče sadržaja i ciljeva rada,

- sukob oko odnosa koji je usmjeren na međuljudske odnose te
- sukob oko procesa koji se odnosi na način obavljanja posla.

Istraživanja koja su proveli Yang i Mossholder (2004.) pokazala su da su sukobi oko odnosa gotovo uvijek disfunkcionalni s obzirom na ulogu emocije u unutargrupnim konfliktnim situacijama. De Dreu i Weingart (2003. prema Yang i Mossholder, 2004.) kažu da svaka vrsta sukoba otežava obavljanje organizacijskih zadataka te može biti negativno povezana s rezultatima i zadovoljstvom grupe.

S obzirom na sudionike (jesu li uključeni pojedinci, grupe, organizacije ili nacije), razlikujemo intrapersonalni sukob, interpersonalni sukob, intragrupni sukob, intergrupni sukob, intraorganizacijski sukob i interkulturni sukob (Rijavec i Miljković, 2002.).

### 2.3. Faze sukoba

Robbins i Judge (2007.) smatraju da se proces sukoba može opisati kroz pet faza:

Faza I. – Potencijalno suprotstavljanje ili nespojivost

Prvi korak u procesu sukoba je postojanje uvjeta koji stvaraju mogućnost da dođe do sukoba.

Te uvjete se može grupirati u tri kategorije: komunikacija, struktura i osobne varijable.

- *Komunikacija* – Žargon, nedovoljna razmjena informacija i šum u komunikacijskim kanalima su glavne prepreke u komunikaciji i potencijalne prethodnice sukoba. Rezultati istraživanja pokazuju da se potencijal za sukob povećava ako postoji ili previše ili premalo komunikacije.
- *Struktura* – Grupe unutar organizacije imaju različite ciljeve. Ta je raznolikost ciljeva među grupama važan izvor sukoba. Postoje indikacije da stroži stil vodstva povećava potencijal za sukob, kao i sustavi nagrađivanja u slučajevima kada se dobitak jednog člana ostvaruje na štetu drugoga.
- *Osobne varijable* – Osobnost, osjećaji i osobne vrijednosti su varijable koje mogu uzrokovati sukobe. Na primjer, razlike u vrijednostima se odnose na probleme vezane uz predrasude, neslaganja oko toga koliki je doprinos tko dao radu grupe i kakvu nagradu zaslužuje i slično.

## Faza II. – Kognicija (spoznaja) i personalizacija

Za sukob je nužna percepcija. Prema tome, uvjeti koji su postojali prije sukoba moraju ući u svijest jedne ili više strana. No, samo zato što je sukob percipiran, ne znači da će biti i personaliziran. Ova faza je važna jer se u njoj obično određuju razlozi za sukob.

## Faza III. – Nakane

Nakane posreduju između percepcija i osjećaja ljudi te njihovog otvorenog (javnog) ponašanja. To su odluke da se djeluje na određeni način. Koristeći dvije dimenzije – kooperativnost (mjera do koje jedna strana nastoji zadovoljiti interese drugih) i asertivnost (mjera do koje jedna strana nastoji zadovoljiti vlastite interese), definira se pet nakana pri rješavanju sukoba: konkurentnost (asertivnost i nekooperativnost), suradnja (asertivnost i kooperativnost), izbjegavanje (neasertivnost i nekooperativnost), akomodiranje (neasertivnost i kooperativnost) i kompromis (srednja asertivnost i srednja kooperativnost).

## Faza IV. – Ponašanje

U ovoj fazi sukob je vidljiv i obuhvaća izjave, djela i reakcije strana u sukobu. Zbog krivih procjena ili nevjeste izvedbe, ponašanja katkad odstupaju o izvornih nakana. Korisno je ovu fazu shvatiti kao dinamični proces interakcije.

## Faza V. – Rezultati

Posljedice mogu biti funkcionalne, tako da sukob poboljša rad grupe, ili disfunkcionalne, tako da sukob ometa rad grupe. Sukob je konstruktivan kada poboljšava kvalitetu odluka, stimulira kreativnost i inovacije te potiče interes i znatiželju među članovima grupe. Destruktivne posljedice sukoba za grupne ili organizacijske rezultate općenito su dobro poznate. Nesputana suprotstavljanja dovode do nezadovoljstva koja s vremenom dovode do destrukcije grupe.

## 2.4. Posljedice sukoba

Prema Rijavec i Miljković (2002.) sukob može imati i pozitivne i negativne posljedice, ovisno o tome kako se u sukobu ponašamo, pri čemu posljedice mogu biti pozitivne i za pojedince i za grupe u organizaciji, kao i za organizaciju u cjelini. Autorice također smatraju da sukob pruža ljudima šansu da identificiraju probleme i prilike koji inače ostanu nezapaženi, ali i da uspješan

menadžer zna potaknuti konstruktivan sukob u situacijama u kojima postojeći *status quo* onemogućava promjenu i razvoj.

U tablici 1. su prikazane neke od pozitivnih i negativnih posljedica sukoba u organizacijama.

Tablica 1. Pozitivne i negativne posljedice sukoba

<b>Pozitivne posljedice</b>	<b>Negativne posljedice</b>
Poboljšanje kvalitete donesenih odluka	Nezadovoljstvo
Poticanje kreativnosti i inovacija	Slabljenje međusobnih veza
Povećanje interesa i radoznalosti u grupi	Smanjenje radne uspješnosti
Sredstvo za smanjenje napetosti	Loša komunikacija među zaposlenicima
Bolja prilagodba promjenama unutar poduzeća	Borbe među zaposlenicima postaju važnije od obavljanja posla

Izvor: Rijavec i Miljković (2002.)

Robbins i Judge (2007.), gledajući pozitivne strane, smatraju da je sukob sredstvo kojim se mogu potaknuti radikalne promjene u poduzeću. Autori također smatraju da sukob pospješuje grupnu koheziju, poboljšava učinkovitost grupe i organizacije te dovodi do nešto više, konstruktivnije razine tenzije. Također, smatraju da negativne posljedice sukoba mogu biti razorne, a najočitije su povećana fluktuacija, pad zadovoljstva zaposlenika, neučinkovita suradnja radnih jedinica, sabotaza, pritužbe sindikata i štrajkovi te fizički napadi.

## 2.5. Stilovi upravljanja sukobima

Poljak i Šehić Relić (2006.) opisuju upravljanje sukobom kao proces gdje se sukobljene strane usmjeravaju na problem (ne na osobu) i traže rješenja koja će zadovoljiti interese i potrebe svih u sukobu. Autori također smatraju da ukoliko doista želimo riješiti problem, vjerojatno je da će svaka sukobljena strana morati odustati od nekih svojih potreba radi očuvanja odnosa te ostvarivanja ciljeva i radnih zadataka.

Rijavec i Miljković (2002.) smatraju da su u organizacijama sukobi između različitih strana neizbježni pa nije iznenađujuće da je uspješno rješavanje sukoba vještina bez koje menadžeri teško uspijevaju u svom poslu.

Prema Mobergu (2001.), stil upravljanja sukobom specifičan je način ponašanja kojemu pojedinac daje prednost u slučaju sukoba. Moberg (2001.) naglašava kako pri izboru stila upravljanja sukoba važnu ulogu imaju osobnost i obrazac ponašanja zaposlenika. Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavici i Pološki Vokić (2008.), Thomas i Kilman te Rahim i Bonoma razvili su najpoznatiju tipologiju stilova upravljanja sukobima na temelju menadžerske mreže Blakea i Mounтона. Oni tvrde da se najčešće rabi podjela stilova upravljanja sukobima s obzirom na dvije dimenzije: asertivnost odnosno briga za sebe te kooperativnost odnosno briga za druge. Te dvije dimenzije opisane su u tablici 2.

Tablica 2. Dvije dimenzije koje utječu na upravljanje sukobima

<b>Briga za sebe odnosno asertivnost</b>	Briga za vlastitu dobrobit i ispunjavanje vlastitih potreba koji su usmjereni ponajprije na zadovoljavanje vlastitih htijenja, bez obzira na posljedice njihova ponašanja za druge.
<b>Briga za druge odnosno kooperativnost</b>	Briga za dobrobit i potrebe drugih ljudi koja karakterizira pojedince koji zanemaruju vlastita htijenja kako bi zadovoljili htijenja drugih.

Izvor: Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić i Sikavica (2008.)

Poljak i Šehić Relić (2006.) navode da kada se nađu u konfliktnim situacijama, ljudi ih pokušavaju riješiti na različite načine. Većina autora razlikuje pet osnovnih stilova ponašanja u sukobu s obzirom na dimenzije asertivnosti i kooperativnosti.

Northouse (2014. prema Pranjić, 2017.) razlikuje ovih pet stilova rješavanja sukoba:

- 1) *Natjecanje* – asertivno i nekooperativno ponašanje usmjereno na osobne interese, a na štetu drugih. Najčešće se primjenjuje u hitnim situacijama kada je potrebna brza i odlučna akcija u interesu posla, kada nosimo najveću odgovornost za provedbu zadataka ili kada posjedujemo najveću stručnost za rješavanje problema. Natjecateljski stil je u osnovi strategija rješavanja sukoba „izgubi ili pobijedi“. U nekim situacijama ovaj stil može proizvesti pozitivne rezultate, kao na primjer kada je potrebno brzo donijeti odluku. Natjecanje, također, može generirati kreativnost i poboljšati rad jer potiče sudionike da ulože svoje najveće napore. Ipak, natjecanje je kao pristup rješavanju sukoba češće kontraproduktivno nego produktivno. Opcije za rješavanje sukoba su



ograničene jer jedna strana „tuče“ drugu dok ne postane pobjednikom i gubitnikom. Pokušaji da se riješi sukob uz dominaciju i kontrolom često dovode do stvaranja nestabilne situacije te neprijateljske i destruktivne komunikacije. Konačno, natjecanje nije potkrepljujuće jer pojedinci ne prepoznaju probleme i potrebe drugih.

- 2) *Prilagodba* – neasertivno i kooperativno ponašanje gdje osoba zanemaruje svoje osobne interese u korist zadovoljavanja tuđih. Njome se koristimo u situacijama kada čuvanje odnosa ima prioritet u odnosu na postizanje ciljeva. Ovim stilom, pojedinac komunicira s drugima, poput: „U pravu si, slažem se. Zaboravimo na to.“, odnosno pristup unutar kojeg je sve usmjereno na drugoga. Prilagođavanje zahtijeva da pojedinac brine o potrebama drugih, a ignorira svoje potrebe. Prilagođavanjem drugima, pojedinci mogu smanjiti frustracije koje sukob stvara. Ovaj stil je produktivan kada je pitanje problema važno samo jednoj strani ili ako je najvažniji cilj dobri odnosi u grupi. Problem s ovim stilom je da se odnosi na „izgubi-dobij“ strategiju. Iako se s ovim stilom može riješiti sukob brže nego s nekim drugim pristupima, nedostatak je što pojedinac žrtvuje svoje vlastite vrijednosti i pronalazak eventualno kvalitetnijeg rješenja, kako bi se održali dobri odnosi. Pojedinci s takvim stilom su oni koji gube jer ne mogu izraziti svoje mišljenje i osjećaje te zbog toga što njihovi doprinosi nisu u potpunosti uzeti u obzir.
- 3) *Izbjegavanje* – neasertivno i nekooperativno ponašanje gdje nitko ne slijedi osobne interese ili interese drugih. Može biti dobar izbor kada za nas postoje važnija pitanja od ovog koje je u fokusu sukoba, kada procijenimo da izbjegavanjem manje gubimo, kada postoje male mogućnosti za zadovoljenje naših interesa itd. Izbjegavanje kao stil rješavanja sukoba obično je kontraproduktivan i često dovodi do stresa i daljnjih sukoba. Oni koji stalno izbjegavaju sukob povećavaju osjećaje iritacije, frustracije, ljutnje ili bijesa unutar sebe, stvarajući na taj način više tjeskobe. Izbjegavanje je u suštini statički pristup rješavanja sukoba jer njime se ne radi ništa kako bi se riješili problemi ili kako bi nastale promjene koje bi mogle spriječiti daljnje sukobe. Međutim, postoje neke situacije u kojima izbjegavanje može biti korisno, na primjer, kada je u pitanju trivijalni problem ili kada je potencijalna šteta od sukoba prevelika. Izbjegavanje također može osigurati razdoblje hlađenja koje može omogućiti sudionicima da utvrde kako je najbolje riješiti sukob kasnije.

- 4) *Kompromis* – srednja asertivnost i kooperacija koja se često odnosi na ublažavanje razlika i na traženje nekog srednjeg rješenja. Koristan je kada obje strane imaju jednak utjecaj ili jednaku moć u organizaciji, kada nam je nešto važno, ali ne dovoljno da ulažemo toliko svojeg vremena. Mnogi vide kompromis kao „dati i uzeti“ pristup jer pojedinci vode brigu o problemima drugih, kao i o vlastitim potrebama. Također, kompromis se nalazi na pola puta između stilova izbjegavanja i suradnje, što znači da pojedinci ne ignoriraju u potpunosti sukobe, ali se niti ne bore s problemima u najvećoj mjeri. Ovaj stil rješavanja sukoba je često izabran kao sredstvo pronalaženja rješenja „u sredini“ jer djelomično zadovoljava zabrinutost obje strana. Kompromis je pozitivan stil rješavanja sukoba jer pretpostavlja postizanje ciljeva svih pojedinaca uključenih u sukob te je najkorisniji kada drugi stilovi nisu uspjeli ili nisu prikladni za rješavanje sukoba. Uglavnom, kompromis dovodi u ravnotežu moći dvije ili više sukobljenih strana. Nedostatak kompromisnog stila je taj što može postati jednostavan način izlaska iz problema, a da se pritom zaustavlja daljnji napredak u rješavanju sukoba. Da bi se postiglo rješenje, sukobljene strane često ne izraze u potpunosti svoje zahtjeve, osobne misli i osjećaje. Inovativna rješenja se žrtvuju u korist brzog rješavanja problema, a potreba za skladom zamjenjuje potrebu pronalaženja optimalnih rješenja za sukob. Rezultat toga je da nijedna strana nije u potpunosti zadovoljna.
- 5) *Suradnja* – asertivno i kooperativno ponašanje koje naglašava suradnju s drugom stranom u traženju zadovoljavajućeg rješenja za sve strane u sukobu. Primjenjujemo ga kada nam je važno čuti različita mišljenja, kada želimo uvažiti interese i potrebe svih uključenih u proces. Sukob nije riješen sve dok svaka strana nije razumno zadovoljna i može podržati rješenje. Suradnja je idealan stil rješavanja sukoba jer prepoznaje neizbježnost ljudskih sukoba. Ona se suočava sa sukobom, a zatim iskorištava sukob za „proizvodnju“ konstruktivnih rezultata. Rezultati suradnje su pozitivni jer su obje strane pobjednici, komunikacija je na zadovoljavajućoj razini, odnosi su jači, a dogovorena rješenja su često isplativija dugoročno gledano. Nažalost, suradnja je stil kojeg je najteže postići jer zahtijeva energiju i trud među sudionicima, kao i zajedničku kontrolu. Rješavanje razlike kroz suradnju zahtijeva da pojedinci uzmu dovoljno vremena da istraže svoje razlike, identificiraju područja sporazuma i odaberu rješenje koje dovodi do obostranog zadovoljstva. To često zahtijeva duge razgovore u kojima sudionici istražuju posve nove alternative za postojeće probleme.

Šimac (2016.) u svom radu naglašava da se sukobi ne mogu izbjeći, nego da ih je potrebno rješavati. Autorica također smatra da na rješavanje sukoba u organizaciji jako veliki utjecaj ima prepoznavanje područja oko kojeg se sukobljene strane mogu dogovoriti, odnosno onih područja oko kojih ne postoji mogućnost dogovora.

Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) ističu da je opće prihvaćeno da je najpoželjniji stil upravljanja sukobima suradnja jer rezultira odlukama najviše kvalitete i jer je učinkovitija od bilo kojeg distributivnog stila. Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) također smatraju da nije čudno što taj stil sve više primjenjuje obrazovanija radna snaga te što je, prema nalazima istraživanja Cosiera i Rublea, to najčešći stil među zaposlenicima. No, imajući na umu činjenicu da postoje situacije kad nije prikladno primijeniti suradnju, iako je taj stil teoretski optimalan, proizlazi da je najbolji pristup upravljanju sukobima kontingencijski, odnosno situacijski pristup (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić 2008.).

Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.) navode da situacijski pristup sukobima uključuje četiri koraka: određivanje uzroka sukoba i pridruženih obilježja situacije, odabir prikladne strategije upravljanja sukobom – na temelju rezultata dijagnoze (definiranja uzroka i situacije sukoba) i osobnih sklonosti, uspješna implementacija strategije upravljanja sukobom, po mogućnosti strategije suradnje te uspješno rješavanje sukoba. Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.), izbor stila upravljanja sukobom treba ovisiti o konkretnoj situaciji, stoga ne postoji najbolji način rješavanja sukoba niti je određeni stil upravljanja sukobima prikladan u svim situacijama.

Ovih pet stilova rješavanja sukoba može se promatrati u različitim situacijama. Situacije u kojima su pojedini stilovi upravljanja sukobima prikladni, odnosno neprikladni navedene su u tablici 3.

Tablica 3. Situacije u kojima su pojedini stilovi upravljanja sukobima prikladni ili neprikladni

<b>Stil upravljanja sukobima</b>	<b>Situacije u kojima je prikladan</b>	<b>Situacije u kojima nije prikladan</b>
<b>Izbjegavanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ problem je trivijalan</li> <li>➤ moguće negativne posljedice sukobljavanja sa suprotnom stranom veće su od mogućih koristi od rješavanja sukoba</li> <li>➤ potrebno je vrijeme „hlađenja“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ problem je važan za sudionika</li> <li>➤ pojedinac je odgovoran za donošenje odluke</li> <li>➤ sudionici ne žele odugovlačiti, već žele riješiti sukob</li> <li>➤ potrebno je odmah riješiti sukob</li> </ul>
<b>Dominacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ problem je trivijalan</li> <li>➤ potrebno je brzo donijeti odluku</li> <li>➤ implementirano je nepopularno rješenje</li> <li>➤ potrebno je nadvladati asertivne podređene</li> <li>➤ odluka jedne strane može biti skupa za drugu stranu</li> <li>➤ podređenima nedostaju znanja/vještine za donošenje odluke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ problem je kompleksan</li> <li>➤ problem nije važan za sudionika</li> <li>➤ sudionici su podjednako moćni</li> <li>➤ odluku nije potrebno donijeti brzo</li> <li>➤ podređeni imaju velika znanja/vještine</li> </ul>
<b>Prilagodavanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ sudionik misli da možda nema pravo</li> <li>➤ problem je važniji drugoj strani</li> <li>➤ sudionik je spreman odstupiti kako bi u budućnosti odstupila druga strana</li> <li>➤ druga strana je moćnija</li> <li>➤ ključno je održati dobre odnose</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ problem je važan za sudionika</li> <li>➤ sudionik misli da je u pravu</li> <li>➤ suprotna strana nema pravo ili nije etična</li> </ul>
<b>Suradnja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ problem je kompleksan</li> <li>➤ sinteza ideja potrebna je radi pronalaženja boljeg rješenja</li> <li>➤ potrebna je suradnja suprotne strane kako bi se implementiralo rješenje</li> <li>➤ ima vremena za rješavanje problema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ problem je jednostavan</li> <li>➤ potrebno je odmah donijeti odluku</li> <li>➤ suprotnoj strani nije važno kako će se riješiti sukob</li> <li>➤ suprotna strana ne posjeduje vještine rješavanja problema</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ jedna strana ne može sama riješiti problem</li> <li>➤ potrebni su resursi objiju strana kako bi se riješili njihovi zajednički problemi</li> </ul>	
<b>Kompromis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ciljevi sudionika u sukobu međusobno se isključuju</li> <li>➤ strane su podjednako moćne</li> <li>➤ nemoguće je postići konsenzus</li> <li>➤ suradnja, odnosno dominacija nije rezultirala rješenjem</li> <li>➤ potrebno je privremeno riješiti složen problem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ jedna je strana moćnija</li> <li>➤ problem je toliko složen da zahtijeva uključenost objiju strana</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008.)

U tablici 3. Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Poloki Vokić (2008.) sugeriraju stil upravljanja sukobom uskladiti s problematikom, organizacijskim okolnostima i motivima sukobljenih strana. Usto, prikladnost stila upravljanja sukobom ovisi i o uzroku sukoba. Komunikacijske sukobe preporučljivo je rješavati suradnjom, osobne sukobe najbolje je izbjegavati, a strukturni se sukobi mogu rješavati primjenom većine stilova upravljanja sukobima (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

Prema istraživanju koje su provele Pološki Vokić i Sontor (2010.), najčešći stil upravljanja sukobima u Hrvatskoj, ali i u svijetu, je kompromis. Zaključile su da mnogi pojedinci primjenjuju više od jednog stila upravljanja sukobima te da one koji primjenjuju dva različita stila upravljanja sukobima obilježava tzv. mješoviti stil upravljanja sukobima, a one koji primjenjuju više od dva stila upravljanja sukobima te svoj stil prilagođavaju situaciji, obilježava tzv. situacijski stil upravljanja sukobima. Postoje i oni pojedinci koji pri rješavanju određenog sukoba rabe više stilova, odnosno kombinaciju stilova (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008.).

### 3. UPRAVLJANJE RAZLIČITIM GENERACIJAMA ZAPOSLENIKA

Krasulja i suradnici (2015.) smatraju da radna snaga koja je sastavljena od više generacija predstavlja mnogo veći potencijal nego problem. Trenutno radnu snagu dominantno sačinjavaju četiri generacije: Baby-boomeri, generacije X i Y te stariji pripadnici generacije Z. Bursch (2014. prema Krasulja i sur., 2015.) navodi da se na tržištu radne snage nalazi najmanje zaposlenika generacije Veterana i generacije Z, jer su Veterani uglavnom umirovljeni, dok se mnogi pripadnici generacije Z još uvijek školuju.

#### 3.1. Obilježja generacija zaposlenika

Notter (2002. prema Rimac, 2012.) u svom radu opisuje generaciju kao grupu ljudi koji su rođeni tijekom određenog razdoblja, a koji su odrastali na sličan način i imali slična iskustva, zbog čega dijele ista/slična vjerovanja, vrijednosti i stavove.

Krasulja i suradnici (2015.) ističu da postoji pet generacija zaposlenika:

- Veterani (Tradicionalisti, Tiha generacija),
- *Baby-boom* generacija (Ljubavna generacija),
- Generacija X (Izgubljena generacija, Zabušanti),
- Generacija Y (Milenijalci, *Nexters* generacija, Internet generacija, Echo boomeri),
- Generacija Z (Generacija 2020.).

Krasulja i suradnici (2015.) su u svom preglednom radu predstavili obilježja pojedinih generacija:

- *Veterani* – rođeni u razdoblju od 1922. do 1943. godine. Uglavnom rođeni prije Drugog svjetskog rata pa su im prve uspomene i utjecaji povezani s ratom. Pripadnici ove generacije odrastali su u sasvim drugačijim obiteljima od današnjih. Veze u njima bile su čvrste, znalo se tko je „glava” obitelji, a temeljne vrijednosti bile su disciplina, poštovanje autoriteta i jasna podjela obiteljskih uloga. Zbog navedenih uvjeta u kojima su rasli, tradicionalisti su i danas ostali izuzetno posvećeni svojim obiteljima, društvenoj zajednici, organizaciji u kojoj rade, svojoj zemlji.

- *Baby-boom generacija* – rođena između 1943. i 1960. godine, koja je do nedavno dominirala tržištem radne snage. Razdoblje njihovog rođenja i mladosti obilježili su završetak Drugog svjetskog rata, početak Hippy pokreta i pokreta liberalizacije žena, Woodstock kultura te rat u Vijetnamu. Odrasli su u razdoblju izrazitog optimizma, velikih prilika i napretka.
- *Generacija X* – rođena u razdoblju od 1960. do 1980. godine, a pripadnici ove generacije obično su djeca starijih Baby-boomera. Po mišljenju mnogih autora pripadnicima ove generacije je od strane istraživača posvećeno najmanje pažnje, kako u usporedbi sa starijim generacijama, tako i s izuzetno dobro istraženom generacijom Y. Razlog leži u činjenici da je ova generacija malobrojnija u odnosu na ostale. Generacija X iskusila je mnoge globalne krize, poput Černobila i pojave AIDS-a, ali su također bili svjedoci i pojave MTV-a i igranja prvih video igara. Još jedno važno obilježje je i to da su njeni pripadnici počeli vrlo rano napuštati svoje matične obitelji, što ih je učinilo samostalnijima, fleksibilnijima i spremnijima na rizik.
- *Generacija Y* – rođena između 1980. i 1995. godine. Demografski gledano to su djeca pripadnika Baby-boom generacije i mlada braća i sestre pripadnika Generacije X. Nazivaju ih različitim imenima – Milenijska generacija, digitalna generacija, “feel good” generacija, Cyberkids i sl. Obilježja ove generacije u potpunosti su uobličili internet i brz razvoj tehnologije. Oni su praktično „ovisni” o tehnologiji koju jako dobro poznaju – uz pomoć interneta traže rješenja, rješavaju probleme, komuniciraju s okruženjem posredstvom različitih društvenih mreža. Po njihovim standardima prava komunikacija je samo ona koja se odvija putem SMS-a, elektroničke pošte, Vibera, dakle sve dokle je povratna veza od sugovornika trenutna. Najvažnije obilježje zaposlenika generacije Y je da oni ne smatraju računala ili drugu elektroniku „tehnologijom“. Njihov svijet oduvijek uključuje računala, mobitele, razmjenu poruka, internet itd. Prema izvršenim procjenama i istraživanjima, u razdoblju između 1980. i 1995. godine rođeno je oko 80 milijuna milenijalaca, a do 2020. godine oni će činiti gotovo 50 % ukupne radne snage. Pripadnici generacije Y su vrlo obrazovani i poduzetno orijentirani te sposobni za obavljanje više zadataka istovremeno, što za njih čak predstavlja izazov. Mnogi autori su ih okarakterizirali kao generaciju koja puno traži, ali joj se može puno i vjerovati.

- *Generacija Z* – pripadnici najmlađe generacije, rođeni su nakon 1995. godine najčešće u malim obiteljima, od strane starijih roditelja, a statistika ukazuje da su često odgajani od strane samo jednog, samohranog roditelja. Kao neka od osnovnih obilježja mogu im se pripisati brz ritam života, neoklijevanje kada je u pitanju promjena bilo kakvog karaktera, aktivna upotreba interneta i suvremenih tehnologija, sloboda ponašanja, razmišljanja i govora, kolaborativnost, brzina, zabava. Pripadnici ove generacije iskusili su veliku recesiju čiji se utjecaj definitivno mogao osjetiti na globalnoj razini. Istovremeno, svjedoci su procesa smanjivanja broja zaposlenika, restrukturiranja i reorganiziranja organizacija, koji su mnoge članove njihovih obitelji ostavili bez posla.

### 3.2. Razlike između generacija zaposlenika na radnom mjestu

King (2009. prema Rimac, 2012.) navodi da generacije zaposlenika prisutne na radnim mjestima imaju različita iskustva i vrijednosti. Udruga za upravljanje ljudskim resursima (SHRM, 2004. prema Rimac, 2012.) smatra da različitost generacija može donijeti potrebnu heterogenost na radnom mjestu, ali također i dovesti do sukoba i komplikacija kada zaposlenici različitih generacija trebaju raditi zajedno. Upravo je zbog toga važno kvalitetno upravljanje različitim generacijama (Rimac, 2012.).

Maurer, Wrenn i Weiss (2003.) ističu kako su prisutna stereotipna uvjerenja kako su stariji zaposlenici nesposobni i nezainteresirani za učenje i razvoj. Ta uvjerenja, kažu autori, mogu imati štetne učinke ne samo na ocjenjivače i donositelje odluka u organizacijama, nego i na same starije radnike. Maurer, Wrenn i Weiss (2003.) u svom radu su prikazali model sposobnosti starijih zaposlenika i njihovoj sklonosti učenju i razvoju u organizacijama. Autori ističu da su stariji zaposlenici percipirani kao relativno nefleksibilni, oni koji se opiru promjenama te manje spremnima na obučavanje od njihovih mlađih kolega, što smatraju pogrešnim percepcijama. Maurer, Wrenn i Weiss (2003.) ističu da s obzirom na važnost kontinuiranog učenja i razvoja kako za zaposlenike tako i za organizacije, u kombinaciji sa sve većim brojem starijih zaposlenika, problem osposobljavanja i razvoja starijih zaposlenika postaje sve kritičniji. Ističu da su starije generacije nešto manje efikasne u usvajanju zahtjevnih vještina te nisu toliko brze u rješavanju problema. Međutim, naglašavaju kako stariji zaposlenici



nerijetko nauče više od svojih mlađih kolega kada završe obuku te naučeno uspješno primjenjuju na svom radnom mjestu.

U tablici 4. prikazana su ključna obilježja generacija zaposlenika na radnom mjestu.

Tablica 4. Obilježja generacija zaposlenika na radnom mjestu

<b>Generacija zaposlenika</b>	<b>Obilježja</b>
<b>Veterani</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ odani su svom poslodavcu i posjeduju izuzetnu radnu etiku</li> <li>➤ gotovo nikad ne ulaze u sukobe i rijetko pokazuju javno neslaganje s mišljenjem drugih kolega</li> <li>➤ od menadžera očekuju jasne upute i savjete vezane za način na koji trebaju pristupiti zadacima i raznim izazovima</li> <li>➤ na tržištu radne snage nije ih puno, većina je u mirovini</li> </ul>
<b>Baby-boomeri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kao i Veterani imaju izraženu radnu etiku, dobre komunikacijske vještine i emocionalnu zrelost</li> <li>➤ oni rade kako bi stekli što bolju poziciju i što veću plaću</li> <li>➤ timski su orijentirani te su spremni podrediti osobne ciljeve ciljevima grupe</li> <li>➤ na sukobe gledaju kao na lošiju stranu suradnje na poslu</li> <li>➤ generacija koja uglavnom ne vjeruje autoritetu i velikim sustavima jer su njihove vrijednosti oblikovane ponajprije aktivizmom za građanska prava</li> <li>➤ kada dođe vrijeme mirovine, mnogi ostaju raditi čak i honorarno jer vole raditi, ali i zbog toga što im treba novac da nadoknade izgublenu mirovinsku štednju</li> <li>➤ ova generacija može prenijeti puno praktičnih znanja i iskustva mlađim generacijama</li> <li>➤ njihov moto je „živjeti za posao“</li> </ul>
<b>Generacija X</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ generacija koja se vrlo dobro razumije u tehnologiju s obzirom da su iz doba kada se pojavio i razvijao internet</li> <li>➤ kada je autoritet u pitanju veoma su skeptični stoga slijede vlastite interese i brige</li> <li>➤ generacija koja posjeduje neovisnost, otpornost i prilagodljivost</li> <li>➤ vole tehnologiju, brzinu i stalne promjene, mogu raditi više zadataka od jednom (<i>engl. multi-tasking</i>)</li> <li>➤ očekuju stalnu povratnu informaciju o uspješnosti obavljanja posla</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ najproduktivniji su kada rade ono što oni žele, a ne kako grupa ili organizacija nameće</li> <li>➤ novac im nije jedini motiv za rad, ali nedostatak istog može se vidno odraziti na pad motivacije</li> <li>➤ glavni moto im je „raditi za život“</li> <li>➤ nisu lojalni kao pripadnici starijih generacija</li> <li>➤ očekuju neki važan zadatak gdje će im se pružiti prilika da se usavršavaju i nadgrade svoje kompetencije</li> </ul>
<b>Generacija Y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ imaju dosta sličnosti sa svojim prethodnicima</li> <li>➤ skloni su timskom radu, prihvaćaju različitosti, optimistični su i lako prihvaćaju promjene</li> <li>➤ usmjereni su prema ciljevima i dostignućima te imaju visoku razinu društvene brige i odgovornosti</li> <li>➤ preferiraju raditi po principu fleksibilnog radnog vremena kako bi mogli uskladiti svoj privatni život i posao</li> <li>➤ obrazovaniji su od prethodne generacije X</li> <li>➤ često mijenjaju poslove, tražeći nove izazove koji odgovaraju njihovim uvjetima i životnim vrijednostima</li> </ul>
<b>Generacija Z</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ generacija pravih tehnoloških „ovisnika“</li> <li>➤ najviše vremena provedu na svojim mobitelima, tabletima i ostalim <i>gadgetima</i></li> <li>➤ internet je dio njihovog svakodnevnog života, a najposjećenije internetske stranice na njihovim računalima su: You Tube, Google i Facebook</li> <li>➤ vole dijeliti svoje znanje s drugima što ukazuje na to da posjeduju jednu veoma bitnu vještinu, a to je suradnja</li> <li>➤ veoma su samouvjereni i posjeduju dobre komunikacijske i menadžerske vještine</li> </ul>

Na temelju: Dowd-Higgins (2013.), Jenkins (2014.), Karp, Fuller i Sirias (2002.), Krasulja i sur. (2015.), McCafferty (2013.) i Murphy (2007.)

U tablici 5. prikazana su još neka zanimljiva obilježja generacije zaposlenika koja je potrebno uzeti u obzir prilikom upravljanja pojedinim generacijama u organizacijskom okruženju.

Tablica 5. Obilježja generacija zaposlenika

	<b>Baby-bomeri</b>	<b>Generacija X</b>	<b>Generacija Y</b>	<b>Generacija Z</b>
<b>Životne okolnosti</b>	Najveća, najbogatija i najzdravija generacija svog vremena.	Djeca razvedenih radoholičara, odgajana da budu samodovoljna.	Odgajani za dostizanje visokih ciljeva. Usmjeravani od strane roditelja.	Odgajani u kulturi “straha”, mobilnih tehnologija, “helikopter” roditelja, društvenih medija.
<b>Način komunikacije</b>	Direktan dijalog licem u lice ili putem telefona. Vole sastanke.	Koncizna komunikacija, bez klišeja i korporativnog žargona. Preferiraju e-mail.	Stalni <i>feedback</i> i sudjelovanje u rješavanju problema, putem suvremene tehnologije, izbjegavanje sastanaka i telefonskih poziva.	Konferencijski sastanci, očekuju komunikaciju kada god i odakle god žele.
<b>Problemi s kojima se suočavaju</b>	Briga o mirovinskom fondu, rast troškova zdravstvene zaštite i loša pokrivenost njome.	Krediti, briga o još mladoj djeci i starijim roditeljima, stalno balansiranje između karijere i privatnog života, problemi napredovanja.	Krediti, nezaposlenost, problem prelaska s fakulteta na radno mjesto.	Traženje izgubljenog identiteta, nedostatak mogućnosti zapošljavanja, mnogo neostvarenih očekivanja.
<b>Mane</b>	Zatvorenost prema novim idejama.	Problem (ne)posvećenosti, sklonost stavu “sačekat ću i vidjeti što će se dogoditi”.	Problem održavanja pažnje i visoka očekivanja.	Potreba za strukturom, pretjerana samouvjerenost u vlastito znanje, očekuju brze rezultate.

Izvor: Krasulja i sur. (2015.)

### 3.3. Specifičnosti upravljanja generacijama zaposlenika

Prema Glassu (2007.), postoje četiri područja na koja se organizacije trebaju usmjeriti kako bi se izbjegli potencijalni sukobi na radnim mjestima između različitih generacija zaposlenika, odnosno uspješno upravljalo generacijskom različitosti. Ta četiri područja su:

- ✓ prilagođavanje organizacijskih politika upravljanja ljudskim potencijalima,
- ✓ pronalaženje metode komunikacije koja je razumljiva svim generacijama,
- ✓ uključivanje zajedničkog donošenja odluka od strane svih generacija,
- ✓ razvijanje internih mentorskih programa koji se fokusiraju na generacijske različitosti.

Kada je u pitanju ponašanje u organizaciji, na radnom mjestu, svaka generacija posjeduje svoje vrijednosti, obilježja i stavove na temelju događaja koji su obilježili njihove živote (Jenkins, 2008.). Jenkins (2008.) smatra da su Veterani i Baby-boomeri skloni napornom radu i posvećeni su organizaciji u kojoj rade. Također smatra da se Veterani zalažu za timski rad i suradnju te im je izrazito bitna komunikacija između zaposlenika, dok su Baby-boomeri više orijentirani na osobno zadovoljstvo i otvoreniji za promjene. Autor također smatra da je generacija X manje posvećena poslu u odnosu na starije generacije jer im je bitno uskladiti privatni život i posao, ali su spremni razvijati svoje vještine i prihvatiti razne izazove na radnom mjestu. Prema Jenkinsu (2008.), generacija Y je najspremnija za promjene i prihvaćanje različitosti u radnom okruženju.

Zemke, Raines i Filipczak (2000. prema Krasulja i sur., 2015.) proveli su jedno od značajnih i istovremeno zanimljivih istraživanja o ponašanju generacija na poslu. Autori su se bavili ispitivanjem organizacija čije su se menadžerske prakse pokazale uspješnima ne samo za generacije X i Y, nego i za starije generacije. Autori također ističu da generacije X i Y više vole sofisticirane menadžerske stilove u kojima se ogleda jasna briga za dobrobit svih zaposlenika u organizaciji.

Meister i Willyerd (2017.) su u jednom stručnom časopisu napisali zanimljiv članak o skupini mladih menadžera koji su sad već u manjini generacija Y, a u većini generacija Z. Oni smatraju da se generacija Y, a pogotovo generacija Z, značajno razlikuje od svojih prethodnika generacije X, a još više od generacije Baby-boomera stoga organizacije promišljaju kako organizirati mentorstvo generaciji koja se polako priprema preuzeti liderske pozicije, pri čemu

je važno da visokopozicionirani lideri i menadžeri bolje upoznaju mlađe djelatnike svog poduzeća, odnosno kako oni razmišljaju, što ih motivira te koje su im vrijednosti bitne.

Razlike između generacija potaknule su autore da predlože nove pristupe upravljanju generacijama. Newman (1996. prema Sirias, 2016.) kaže da menadžeri trebaju pripadnicima mlađih generacija davati potrebne informacije, autonomiju i odgovornost da obavljaju svoj posao kako smatraju prikladnim te da je generacija X reaktivna pa bi se stoga korporacijske kulture trebale izgrađivati tako da vrednuju pojedince i usredotočuju se na rezultate, a ne na proces. Hogarty (1996. prema Sirias, 2016.) također smatra da bi starije generacije trebale gledati na ono što generacije Y i Z donose „za stol“, kao što su svježa perspektiva, tehnopismenost bez napora i prilagodljivost promjenama.

Istraživanje Kindrick Pattersona (2007. prema Rimac, 2012.) navodi kako se razlike u radnoj snazi trebaju smatrati imovinom koja se mora pažljivo razvijati. Kindrick Patterson (2007. prema Rimac, 2012.) predstavio je strategije koje organizacije trebaju koristiti kako bi razvijale generacijske različitosti:

- ✓ Vodstvo treba biti kompetentno, snažno i pouzdano.
- ✓ Organizacija mora kontinuirano promicati razumijevanje različitih uloga, odgovornosti i izazova.
- ✓ Interne politike moraju biti transparentne i svima jasne kako bi se spriječile glasine.
- ✓ Potrebno je osigurati fleksibilnosti i podršku individualnim preferencijama različitih zaposlenika.
- ✓ Važno je poticati otvorenu diskusiju.
- ✓ Neophodno je poštivanje različitih stajališta uzrokovanih različitim generacijama.
- ✓ Promjene trebaju biti jasno komunicirane.
- ✓ Svim zaposlenicima se treba osigurati mogućnost za učenje, profesionalni rast i razvoj.
- ✓ Davanje povratne informacije kroz poduke i mentoriranje mogu donijeti veliku korist za organizaciju.
- ✓ Stavljanje fokusa na zajedništvo može potaknuti veći angažman i podijeliti odgovornost za uspjeh organizacije među svim zaposlenicima.

Zemke, Raines i Filipczak (2000. prema Krasulja i sur., 2015.) kažu da je jedan od dva ključa za uspješno povezivanje različitih generacija agresivna komunikacija jer ona osigurava predviđanje potencijalnih i rješavanje tekućih sukoba. Prema ovim autorima generacijski sukobi su uglavnom temeljeni na neizrečenim mišljenjima i pretpostavkama, a suočavanje je jedan veliki korak prema njihovom rješavanju. Autori navode da je u svim najboljim organizacijama na svijetu „pretjerano“ komuniciranje poželjno i svakodnevno te timovi trebaju neprestano komunicirati, govoriti i slušati uz međusobno poštivanje i prihvaćanje različitih stavova.

Zemke, Raines i Filipczak (2000. prema Krasulja i sur., 2015.), kao drugi ključ uspješnog upravljanja generacijskom različitosti, navode razvoj različitosti – taktičko korištenje zaposlenika različitih osobina, iskustava, vještina i stajališta kako bi se formirali snažni projektni timovi, organizacijski timovi za komunikaciju s kupcima, a povremeno i cjelokupne organizacijske jedinice. Generacijski osviještene organizacije gledaju na različitosti kao snagu i potiču učenje iz tuđih iskustava (Zemke, Raines i Filipczak, 2000. prema Krasulja i sur., 2015.).

Krasulja i suradnici (2015.) predlažu sljedeće mjere koje će dovesti do stvaranja klime prihvaćanja i suradnje kada je u pitanju zajednički rad pripadnika različitih generacija:

- 1) Treba voditi računa da komunikacija bude primjerena i da prenosi jasnu poruku koja je razumljiva svim generacijama. Stvaranje dobre komunikacije u organizaciji jedna je od ključnih strategija zadržavanja talenata, ali i izbjegavanja potencijalnih sukoba. S pripadnicima različitih generacija treba koristiti i različite načine komunikacije, dakle, u organizaciji trebaju biti zastupljeni svi njihovi oblici. Starije generacije se ne osjećaju najbolje kada trebaju pisati i/ili otvarati e-maile i na taj način održavati kontakt. Oni više vole komunikaciju licem u lice. S druge strane, pripadnici generacija X i Y potenciraju upravo elektroničke komunikacije koje osiguravaju momentalnu povratnu informaciju druge strane.
- 2) Organizacija treba podržati zajednički rad pripadnika svih generacija, kako bi sinergijski učinak dijeljenja znanja bio u potpunosti postignut. Pripadnici generacija X i Y smatraju da je slobodna razmjena informacija prirodan „poredak“ za svaku organizaciju, dok su pripadnici starijih generacija često skloni znanje zadržati za sebe. Stoga im profesionalci koji se bave ljudskim potencijalima trebaju pojasniti da znanje

koje podijele s mlađim generacijama ostaje u organizaciji i da predstavlja doprinos zajedničkom cilju.

- 3) Provođenje programa mentorstva koji će omogućiti da se znanje uspješno prenosi s generacije na generaciju. Posebno je važno u organizaciji zadržati znanja koja posjeduju zaposlenici koji odlaze u mirovinu. Mladi zaposlenici uvijek trebaju imati mogućnost učiti od starijih i iskusnijih kolega.
- 4) Poželjno je formirati timove koji su sastavljeni od pripadnika različitih generacijskih grupa i različitih spolova. Na taj način članovi tima lakše usvajaju različite vrijednosti i više vjeruju jedni drugima.
- 5) Lidere na svim razinama organizacije treba naučiti da budu fleksibilni kada je u pitanju primjena menadžerskih stilova. Mlađe generacije preferiraju demokratske lidere, dok pripadnici starijih generacija nemaju ništa protiv jednosmjernih direktiva.
- 6) Stručnjaci koji se bave menadžmentom ljudskih potencijala moraju dobro poznavati sve generacijske različitosti, odnosno vrijednosti i stavove generacija prema radu i životu uopće.

King (2009. prema Rimac 2012.) u članku „*Generational Diversity in Today's Workplace*“ piše o tome kako je viša menadžerica u programu upravljanja različitostima u jednom poduzeću otkrila kako se upravlja generacijskim različitostima u toj organizaciji. Autor navodi da njihov program osigurava svim zaposlenicima priliku da raspravljaju o trenutnim trendovima i izazovima na tržištu u globalnoj ekonomiji te da sudionicima program pomaže pri implementaciji znanja o različitostima u stvarni način vođenja i upravljanja koji razvija, motivira i koristi talente i vještine heterogene radne snage. King (2009. prema Rimac, 2012.) ističe da program nudi niz jedinstvenih i zanimljivih tema, ali je upravljanje različitim generacijama na vrhu liste važnosti i bez obzira je li fokus na zadržavanju Baby-boomera ili pomaganju Generaciji Y da se uklopi u organizaciju, program pomaže porastu osviještenosti i razumijevanja generacijske različitosti. Autor navodi da edukacija o jedinstvenosti svih generacija u organizaciji pomaže svima da budu informirani, otvorenih stavova i sposobni kreirati razna rješenja na radnom mjestu.

## 4. STILOVI UPRAVLJANJA SUKOBIMA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA S OBZIROM NA GENERACIJE ZAPOSLENIKA

Krasulja i suradnici (2015.) smatraju da iako su pod “istim krovom” radile četiri različite generacije – tradicionalisti, baby boomeri, pripadnici generacije X i Y (danas čak i određeni, mada i dalje mali broj pripadnika generacije Z), sasvim je izvjesno da je svako od njih na radno mjesto unio različita očekivanja, vrijednosti, stilove rada, slabe, ali i jake strane. Isti autori kažu da što su generacije “bliže” sličnosti je sve više, i suprotno. Sve generacije, radeći zajedno, imaju mogućnost da iskoriste maksimum svojih vještina i sposobnosti, upravo zahvaljujući mogućnosti da uče jedni od drugih (Krasulja i sur., 2015.).

Gursoy (2008. prema Gursoyu, Geng-Qing Chiu i Kardagu, 2013.) smatra da u današnjem poslovnom okruženju nije iznenađujuće vidjeti ljude iz različitih generacija koji rade rame uz rame. Budući da svaka generacija ima svoje jedinstvene vrijednosti, skup vještina i obilježja, imati zaposlenike različitih generacija stvara menadžerima velike izazove (Gursoy, Geng-Qing Chi i Kardag, 2013.). Prema Udruzi za upravljanje ljudskim resursima (SHRM, 2004. prema Gursoy, Geng-Qing Chiu i Kardag, 2013.), vrijednosti vezane uz rad su izvor najznačajnijih razlika među generacijama i glavni izvor sukoba na radnom mjestu. Međutim, studija Lancastera i Stillmana (2002. prema Gursoy, Geng-Qing Chiu i Kardag, 2013.) također upućuje na to da ako se generacijama dobro upravlja, one predstavljaju izvor značajnih snaga i mogućnosti. Smola i Sutton (2002. prema Gursoy, Geng-Qing Chiu i Kardagu, 2013.) smatraju da je od velikog značaja za menadžere, ako žele stvoriti i održavati radnu okolinu koja potiče vodstvo, motivaciju, komunikaciju i generacijsku sinergiju, da shvate osnovne vrijednosti svake generacije i razlike u vrijednostima među generacijama.

### 4.1. Stilovi upravljanja sukobima različitih generacija zaposlenika

Koje će stilove rješavanja sukoba zaposlenici preferirati može se prilično dobro predvidjeti na temelju kombinacije nekih njihovih intelektualnih i osobnih obilježja. To bi značilo da, kada su suočeni s konfliktom situacijom, neki ljudi žele pod svaku cijenu pobijediti, drugi žele naći najbolje rješenje, neki žele pobjeći, neki žele udobrovoljiti drugome, a neki opet žele „podijeliti



dobitak“ (Robbins i Judge, 2007.). Pološki Vokić i Sontor (2010.) u svom istraživačkom radu pokazuju da postoji razlika u stilovima rješavanja sukoba s obzirom na dob te da mlađe generacije imaju tendenciju više koristiti natjecanje kao stil rješavanja sukoba, dok starije generacije češće koriste kompromis i suradnju. Vokić i Sontor (2010.) su također utvrdile da stariji ljudi imaju tendenciju izbjegavanja sukoba.

Pokrajac (1993.) u svom radu ističe sljedeće:

1. Razlike između dobnih skupina, s obzirom na korištenje stilova rješavanja interpersonalnih sukoba, u interakciji s kolegom ili suradnikom na radnom mjestu nisu značajne.
2. Pojedinci mlađi od 30 godina u interakciji s kolegom značajno rjeđe koriste izgladivanje sukoba, u odnosu na zaposlenike starije od 40 godina. To se može objasniti različitim životnim iskustvom između navedenih dobnih skupina.
3. Pojedinci stariji od 40 godina spremniji su u profesionalnom okruženju negirati svoje interese u korist suprotne strane, jer smatraju da možda nisu u pravu ili procjenjuju da je ishod važniji suprotnoj strani.

Pokrajac (1993.) također smatra da mlađa generacija nastoji ostvariti svoje interese, nametnuti svoje stavove, a popuštanje i omogućavanje suradniku da on riješi sukob u svoju korist nije tipično ponašanje za njih. Autorica smatra da generacije Y i Z ne mogu sebi dozvoliti „slabost“ omogućujući drugima da zadovolje svoje interese, jer bi se to moglo negativno odraziti na njihovu karijeru koja je u formiranju, dok pripadnici generacije X, s obzirom da su već ostvarili određene ciljeve u svojoj karijeri, ne osjećaju ugroženost od svojih mlađih suradnika te su spremniji na izgladivanje postojećih razlika i sukoba unutar organizacije.

Rapaić (2014.) je u svom izlaganju zaključio da kako bi se generacijski jaz premostio, treba omekšati tvrda, stara pravila poslovanja i osuvremeniti način komunikacije te da se, kako bi se izgradio čvrst most preko generacijskog jaza, starije i mlađe generacije moraju sresti na pola puta.

Zbog razlika između generacija na radnom mjestu napetost je uobičajena u mnogim organizacijama. Cates (2014. prema Zurak Zdunić 2018.), navodi kako mlađa generacija smatra da su njihovi stariji kolege otporni na promjene i imaju tendenciju prema mikro-upravljanju svakim aspektom rada. Isti autor također navodi da se starije generacije žale da mlađi radnici

ne poštuju autoritet, odbacuju menadžment, smatraju da ne trebaju nikakav nadzor, ne vole da im se govori što da rade i previše se oslanjaju na tehnologiju. Ove razlike proizlaze iz razlika u odgoju, kao i društvenih i povijesnih događaja u životu svakog pojedinca (Cates, 2014. prema Zurak Zdunić, 2018.).

## 4.2. Prevladavajući stilovi upravljanja sukobima u malim i srednjim poduzećima

Bekec (2007.) kaže da je jedna od najvećih kočnica koju menadžeri u malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj imaju prilikom preuzimanja proaktivne uloge u sukobima, njihovo stajalište i doživljavanje istog. Prema Bekecu (2007.), većina njih prihvaća tradicionalni pristup prema kojemu su sukobi destruktivne pojave koje treba izbjegavati ili, ako slučajno nastanu, razrješavati što je prije moguće. Autor smatra da je glavni razlog tome što od škole, obitelji, Crkve ili medija svakodnevno dobivamo poruku kako su sukobi nešto loše, što treba ili izbjegavati ili gurati ispod tepiha, što je posve pogrešno, jer nije uvijek loše da dođe do sukoba. Većina sukoba zapravo je odlična prilika za postizanje boljih poslovnih rezultata i procesa, stoga su sukobi kojima upravljamo najbolji poticaj za promjene i rast same organizacije (Bekec, 2007.).

Šimac (2016.) u svom radu, u kojem je prikazala vještine upravljanja sukobima unutar jednog srednjeg poduzeća, ističe da se najčešće koriste dva različita stila upravljanja sukobima, a to su natjecanje i suradnja. Autorica ističe da je suradnja važan čimbenik uspjeha u svim fazama poslovanja poduzeća, kako pri upravljanju sukobima tako i kod uobičajenog odvijanja poslovanja. Šimac (2016.) je također došla do zaključka kako u analiziranom poduzeću prevladavaju intergrupni sukobi, koji su lako primjetni.

Kao najčešće tehnike za rješavanje intergrupnih sukoba u analiziranom poduzeću Šimac (2016.) je navela:

- Rješavanje problema – ističe da je ova tehnika najbolji način za rješavanje nastalih problema. Cilj ove tehnike jest da se zadovolje potrebe sukobljenih strana na način da se detaljnije istraže i analiziraju interesi i potrebe sukobljenih strana te se na taj

način riješe problemi na zadovoljstvo obiju strana. No, često nema dovoljno vremena u kojem bi se detaljno analizirali svi interesi sukobljenih strana.

- Izbjegavanje – riječ je o tehnici koju obilježava odustajanje sukobljenih strana od sukoba. Prevladava nezainteresiranost za vlastite interese, a i za interese druge strane. Na ovaj način sukobi i problemi ostaju neriješeni te ostaju prisutni i u budućnosti, što često predstavlja ogromne probleme za organizaciju.

Šimac (2016.) također ističe da je u poduzeću prisutan i stil izbjegavanja, što ponekad stvara dodatne probleme jer dolazi do nerješavanja problema i sukoba. Autorica naglašava kako je bitno napomenuti da kod rješavanja sukoba veliki utjecaj ima direktor poduzeća, koji ima pozicijsku moć tražiti od drugih da nešto učine.

Lukenda (2019.) na svom blogu „Consulting plus“ opisuje strukturu malih poduzeća kao mnogo jednostavniju te uglavnom linijsku, što znači da ima manje razina, pa su komunikacije unutar poduzeća mnogo brže. Autorica smatra da kada bi se dogodio eventualni sukob, on bi se zbog brže komunikacije mogao efikasnije riješiti te su zbog toga mala poduzeća elastičnija i u radu prilagodljivija. Istovremeno, da bi se osiguralo zadovoljstvo zaposlenika i očekivani radni učinak, važno je osigurati da svaki zaposlenik zna što je posao za koji je zadužen, tko mu je prvi nadređeni te da se može pratiti i adekvatno ocijeniti radni učinak (Lukenda, 2019.).

Prema Rijavec i Miljković (2002.), u većim su poduzećima češći sukobi između različitih odjela, kada svaki od njih pokušava maksimalizirati svoju dobit, moć i imidž. Autorice smatraju da ti sukobi obično nastaju zbog različitog gledanja na stvari i borbe za potrebna sredstva, a s obzirom da su sredstva u svakoj organizaciji ograničena te svaki odjel smatra da dobiva manje nego što mu je potrebno, sukobi su u ovakvom slučaju skoro neizbježni. Također, smatraju da velika organizacija može imati nedovoljno jasne ciljeve, visok stupanj specijalizacije, mnogo nadzora i značajne mogućnosti za iskrivljivanje informacija koje prolaze kroz mnogo organizacijskih razina pa sve to uzrokuje mnoge teškoće koje se reflektiraju u nedovoljnoj ili neadekvatnoj informiranosti osoblja, njihovoj odsutnosti i nemoći.

Za razliku od velikih poduzeća, mala i srednja poduzeća često funkcioniraju „kao obitelj“, pri čemu osobnost i vještine svakog pojedinog člana tima mogu imati ogroman utjecaj na sklad i produktivnost poslovanja, stoga je važno naučiti kako se nositi s različitim osobnostima, shvatiti što pokreće svakog pojedinog člana tima i tome prilagoditi upravljanje (Lukenda, 2019.).

#### 4.3. Stilovi upravljanja sukobima pripadnika različitih generacija u malim i srednjim poduzećima

Prema Rapaić (2014.), jedna od dokazano djelotvornih metoda za rješavanje sukoba između pripadnika generacija X i Y u malim i srednjim poduzećima je pokretanje programa mentorstva:

- U ulozi mentora „X-er“ dobiva priliku iskoristiti bogato radno iskustvo, a kolega iz generacije Y bit će zadovoljan jer od osobe kojoj vjeruje neprestano dobiva povratne informacije koje su mu važne.
- Koliko god im je glavni pokretač natjecanje, radnici generacije Y neće propustiti priliku za osobnim usavršavanjem kroz rad u timu. Važno je samo da starijoj generaciji unutar poduzeća odaju priznanje za njihova postignuća, a pritom bi „X-eri“ morali pristati na manje formalno okruženje te generaciji Y ne nametati svoje metode rješavanja problema. Tako će stvoriti čvrsti tim u kojem će i jedni i drugi profitirati.

Istraživanje koje su proveli Meister i Willyerd (2017.) o očekivanjima i potrebama četiriju generacija zaposlenika omogućilo nam je jasniji uvid u potrebe milenijalaca te u to kako dizajnirati učinkovite programe mentorstva za tu skupinu djelatnika. Prema Meisteru i Willyerd (2017.), veliki broj organizacija danas je odabralo „suradnju“ kao prevladavajući stil rješavanja sukoba između generacija na radnom mjestu. Rezultati su pokazali kako milenijalci doista traže i očekuju kontinuirani *feedback* u vezi posla kojeg obavljaju te da im se doista žuri napredovati i „pobjeđivati“ u smislu postizanja što boljeg uspjeha u svemu što čine. Meister i Willyerd (2017.) smatraju da je to odlična vijest za mala i srednja poduzeća koja već sada razmišljaju o tome kako organizirati mentorstvo generaciji koja se polako priprema preuzeti liderske pozicije u organizacijama. Ti programi mentorstva počinju se primjenjivati i na najnoviju generaciju Z koja tek ulazi u poslovni svijet (Meister i Willyerd, 2017.).

Naime, prema Ožaniću (2016.), organizacije s vrlo isprepletenim odnosima mogu funkcionirati samo ukoliko su ljudi vrlo stručni i u timovima vlada odnos povjerenja. Autor također smatra da je nužan kvalitetan timski rad, inicijativa pojedinaca, kreativnost, sposobnost mijenjanja uloga u timu i uspješno prilagođavanje novim ulogama.

Iako istraživanja pokazuju da pripadnici pojedinih generacija u određenoj mjeri preferiraju različite stilove upravljanja sukobima, odnosno da su mlađe generacije asertivnije, a starije generacije kooperativnije (npr. Pokrajac, 1993.; Pološki Vokić i Sontor, 2008.), može se pretpostaviti da to nije slučaj u malim i srednjim poduzećima.

Pretpostavka je da nema značajnih razlika u upravljanju sukobima u malim i srednjim poduzećima s obzirom na generacije zaposlenika jer se u manjim organizacijama više ističe važnost kooperativnosti među zaposlenicima bez obzira na njihovu pripadnost generaciji, odnosno da je upravo zbog navedenog nužno da u većoj mjeri svi zaposlenici, bez obzira na generacijsku pripadnost, koriste kooperativne stilove upravljanja sukobima – kompromis i suradnju.

Za pretpostaviti je, a što i jest istraživano u empirijskom dijelu rada, da nije nužno razlikovati stilove upravljanja sukobima različitih generacija zaposlenika u malim i srednjim poduzećima, nego je u njima naglasak na dobroj komunikaciji, nadopunjavanju i suradnji svih članova tima radi dobrobiti samog poduzeća.

## 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE DOMINANTNOG STILA UPRAVLJANJA SUKOBIMA RAZLIČITIH GENERACIJA ZAPOSLENIKA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA

### 5.1. Metodologija istraživanja

U skladu s empirijskim ciljevima provedeno je anketno istraživanje stilova upravljanja sukobima različitih generacija zaposlenika u malim i srednjim poduzećima. Podaci su se prikupljali u vremenskom razdoblju od 04.07.2019. do 30.07.2019., a upitnik je bio namijenjen zaposlenicima malih i srednjih poduzeća na području Republike Hrvatske, koji pripadaju generaciji X, generaciji Y ili generaciji Z. Prvi dio se odnosio na Thomas-Kilmannov upitnik, instrument za analizu stila upravljanja sukobima pojedinca, koji stilove sukoba kategorizira u pet stilova upravljanja sukobima: dominacija, suradnja, kompromis, izbjegavanje te prilagođavanje (vidi Prilog). Drugi dio anketnog upitnika odnosio se na demografska obilježja ispitanika (dob, spol, stupanj obrazovanja, hijerarhijska razina unutar organizacije).

Upitnik za određenje stila upravljanja sukobima se sastojao od 30 parova izjava koje opisuju moguće ponašanje u različitim situacijama sukoba. Za svaki par izjava je potrebno zaokružiti ili odgovor „A” ili odgovor „B” u ovisnosti od toga koji odgovor bolje opisuje uobičajeno ponašanje ispitanika u situaciji kada su njegovi interesi različiti od onih suprotne strane. Onaj stil za koji se prikupi najviše bodova, smatra se dominantnim stilom ispitanika prilikom upravljanja sukobima.

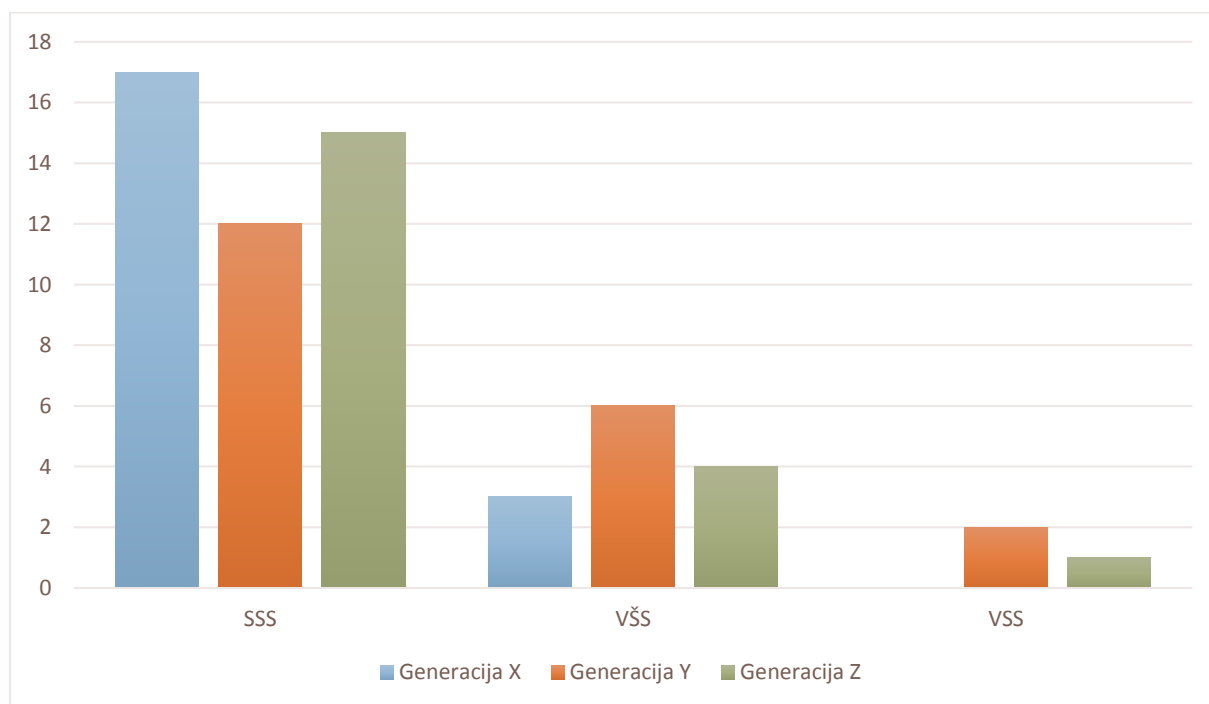
Prigodni uzorak čini 60 ispitanika, od čega 20 ispitanika (33,33%) pripada generaciji X, 20 ispitanika (33,33%) generaciji Y te 20 ispitanika (33,33%) najmlađoj, generaciji Z. Svi ispitanici su zaposleni u malom ili srednjem poduzeću te se nalaze na nemenadžerskim pozicijama ili na najnižoj razini menadžmenta. U tablici 6. prikazana su demografska obilježja ispitanika.

Tablica 6. Demografska obilježja ispitanika

		Generacija X		Generacija Y		Generacija Z	
		n	%	n	%	n	%
Spol	Muški	14	70	10	50	11	55
	Ženski	6	30	10	50	9	45
Godina rođenja	1960.-1980.	20	100	-	-	-	-
	1981.-1994.	-	-	20	100	-	-
	1995.-2000.	-	-	-	-	20	100

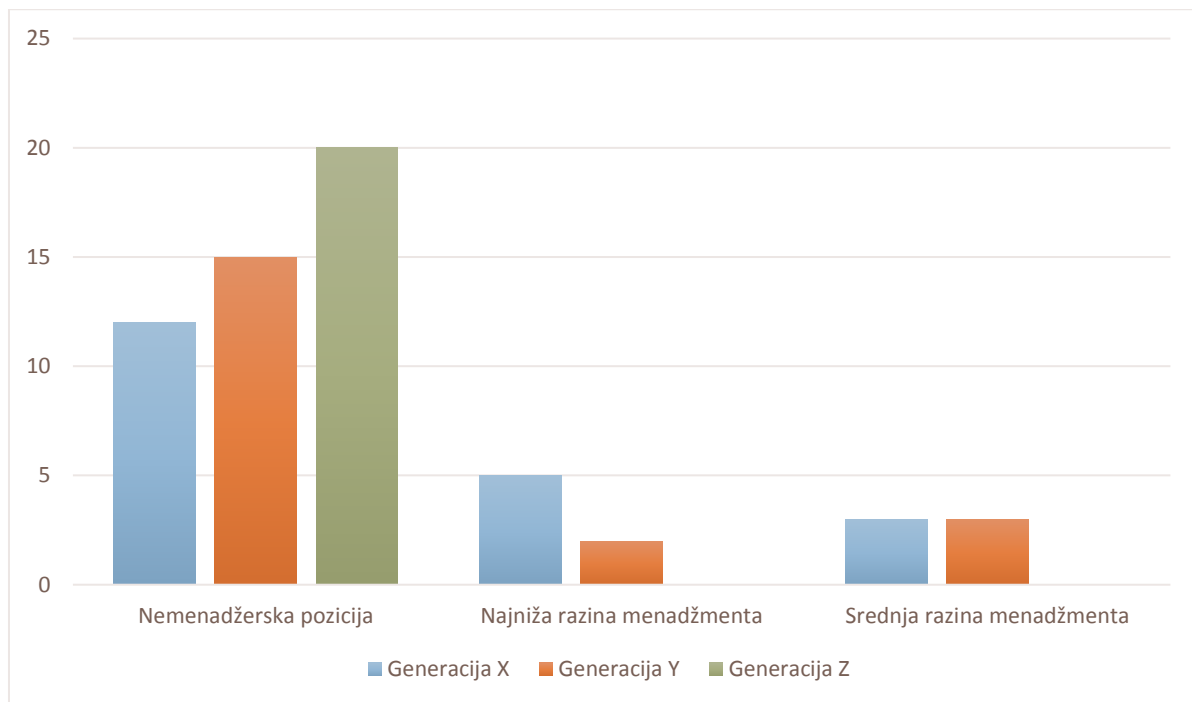
Demografska obilježja ispitanika vezana uz stupanj obrazovanja i hijerarhijske razine unutar poduzeća prikazana su na grafikonima 1. i 2.

Grafikon 1. Stupanj obrazovanja pojedinih generacija ispitanika



Može se zaključiti da većina ispitanika svih generacija ima najviše srednju stručnu spremu, u manjini su viša i visoka stručna sprema, dok magisterij ili doktorat znanosti nema nitko od ispitanika.

Grafikon 2. Hijerarhijska razina pojedinih generacija ispitanika



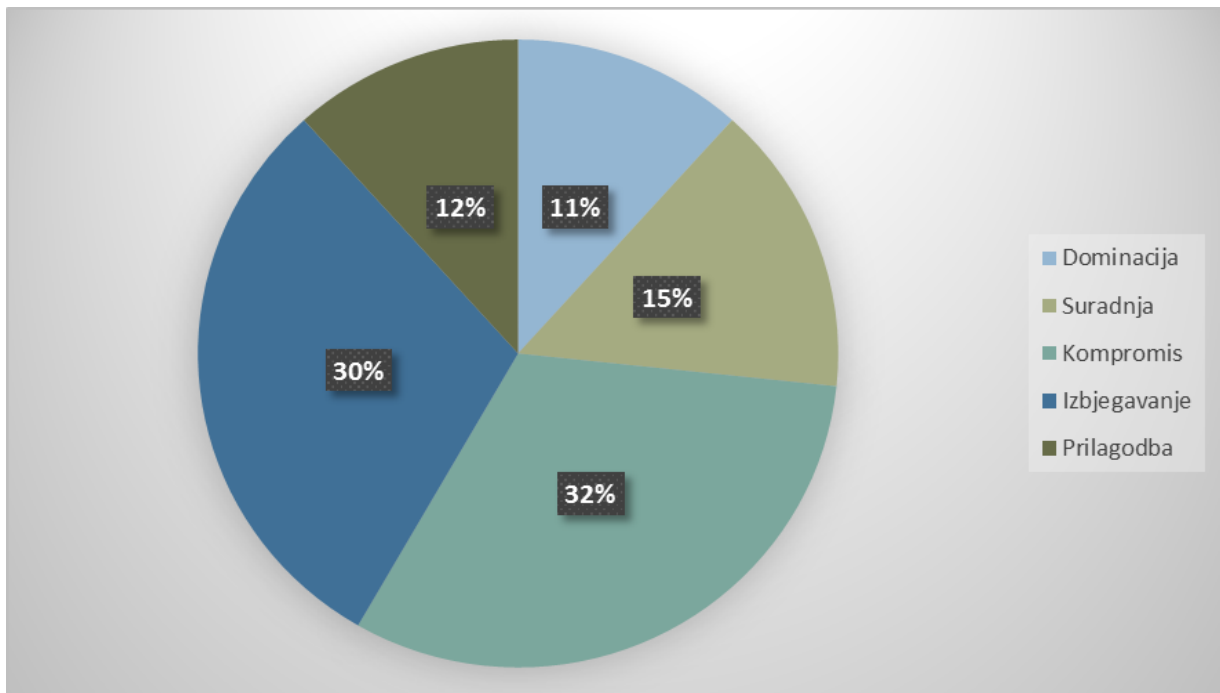
Iz grafikona 2. se vidi da kod svih generacija ispitanika prevladava nemenadžerska (operativna) pozicija.

## 5.2. Rezultati i diskusija rezultata istraživanja

Gledajući sve ispitanike zajedno (vidi grafikon 3.), vidljivo je da je dominantan stil najvećeg broja ispitanika *kompromis*, kojeg slijede *izbjegavanje*, *suradnja*, *prilagodba* te *dominacija* kao dominantan stil upravljanja sukobima.



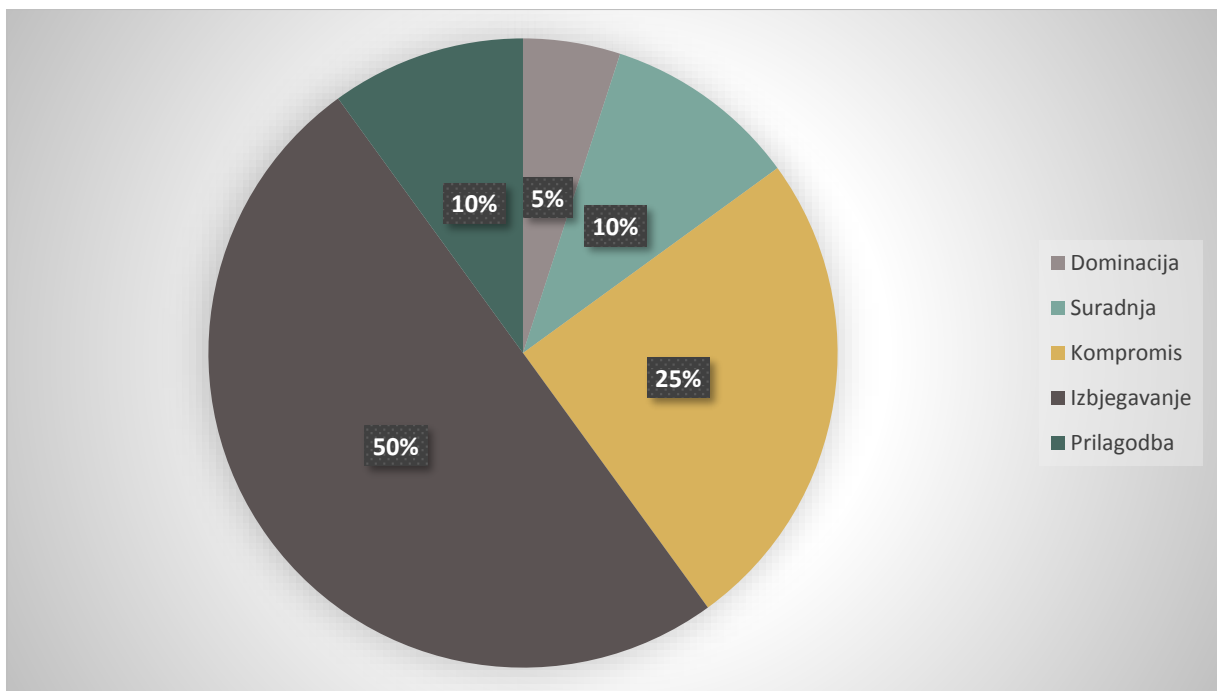
Grafikon 3. Dominantan stil upravljanja sukobima svih ispitanika zajedno



Empirijsko istraživanje je pokazalo da ispitanici Generacije X, Y i Z kao dominantan stil upravljanja sukobima na radnom mjestu primjenjuju *kompromis* ili *izbjegavanje*.

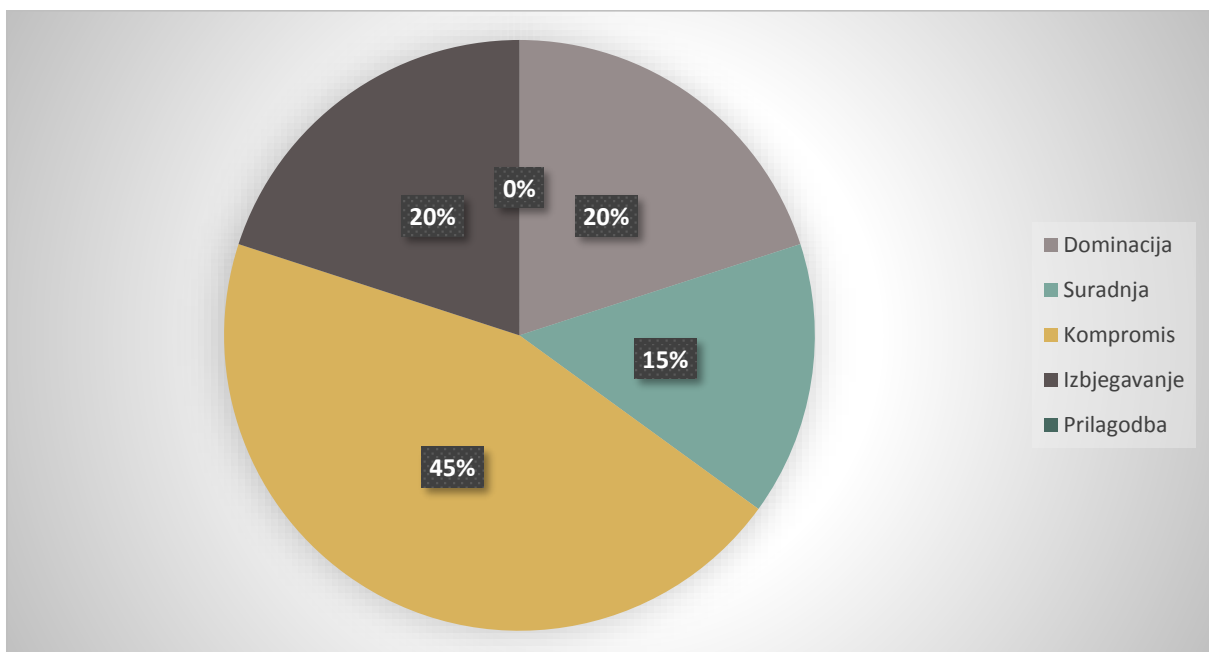
Od pet mogućih stilova upravljanja sukobima, među ispitanicima generacije X najrasprostranjenije je *izbjegavanje* (vidi grafikon 4.). 50% ispitanika generacije X preferira ovaj stil kao dominantan stil upravljanja sukobima. S obzirom da je za ovu generaciju karakteristično da je suočena s mnoštvom problema kao što su krediti, briga o još mladoj djeci i starijim roditeljima te stalno balansiranje između karijere i privatnog života, očekivano je da se radije povlače kada dođe do nekog sukoba na poslu te jednostavno izbjegavaju daljnje rasprave, natjecanje i dokazivanje.

Grafikon 4. Dominantan stil upravljanja sukobima generacije X



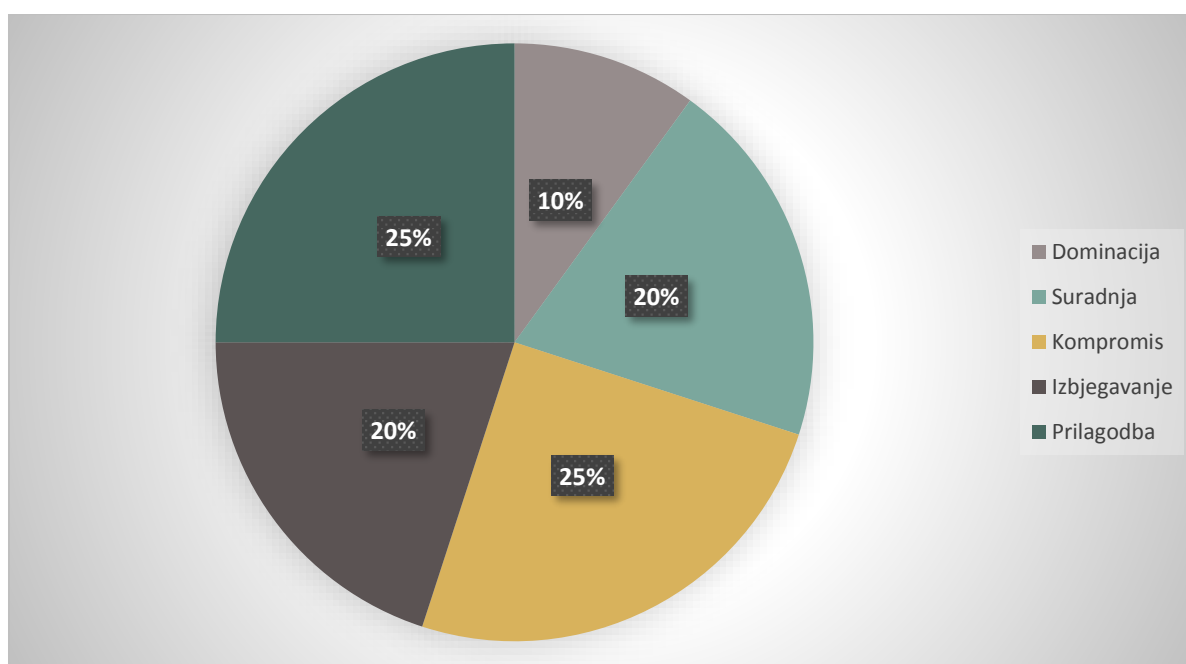
Najrasprostranjeniji dominantan stil upravljanja sukobima među zaposlenicima generacije Y je *kompromis* (vidi grafikon 5.). Pretpostavka je da ne žele nikoga ugroziti na radnom mjestu, kao ni svoju poziciju i staž, pa su stoga odlučni da se nađu na nekoj sredini i dođu do zajedničkog dogovora koji će odgovarati i jednoj i drugoj suprotstavljenoj strani.

Grafikon 5. Dominantan stil upravljanja sukobima generacije Y



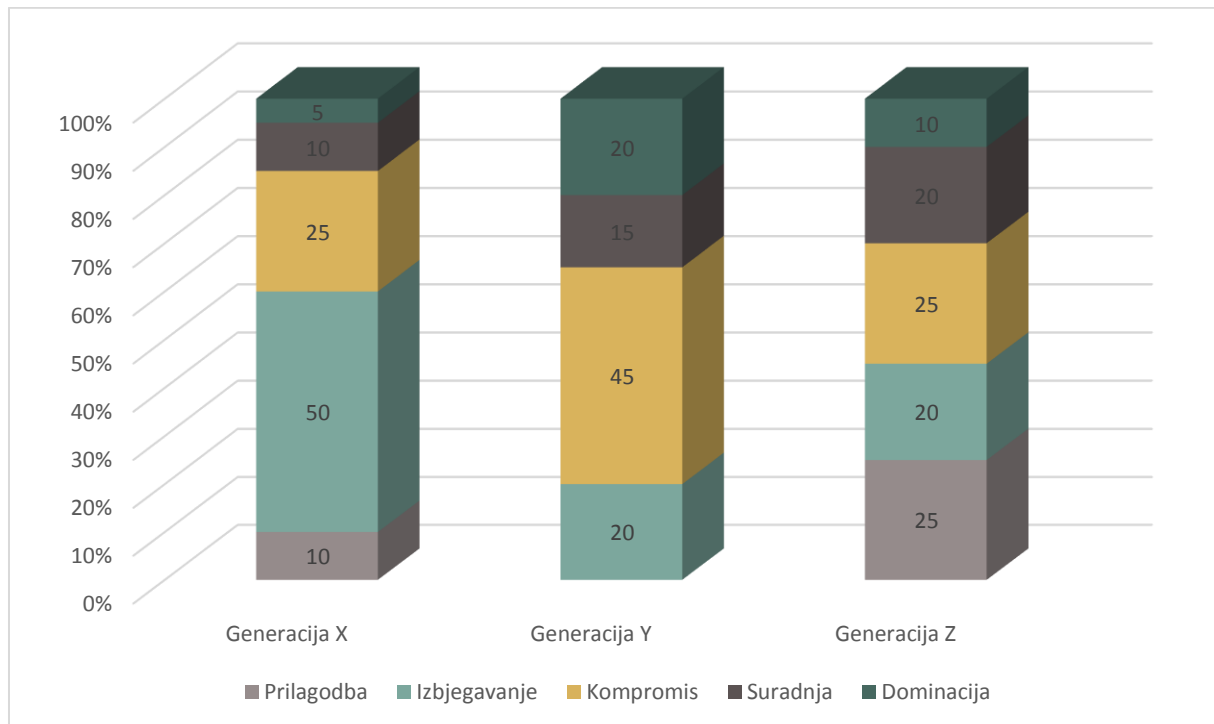
Rezultati ovog istraživanja ukazuju na to da su najrasprostranjeniji dominantni stilovi upravljanja sukobima među ispitanicima generacije Z *prilagodba* ( 25%) i *kompromis* (25%). Iz grafikona 6. je vidljivo da su dominantni stilovi upravljanja sukobima velikog broja ispitanika generacije Z i *izbjegavanje* (20%) te *suradnja* (20%). To je svakako očekivano s obzirom da su na početku svoje karijere, traže svoj identitet, nemaju još toliko mogućnosti zapošljavanja ili napredovanja na poslu te imaju mnogo neostvarenih očekivanja. Stoga je razumno da će se u slučaju nekog sukoba na poslu prilagoditi nekom starijem i iskusnijem, da ne ugroze svoj položaj na poslu.

Grafikon 6. Dominantan stil upravljanja sukobima generacije Z



Grafikonom 7. prikazana je usporedna analiza dominantnih stilova upravljanja sukobima ispitanika različitih generacija.

Grafikon 7. Prikaz dominantnog stila upravljanja sukobima pojedinih generacija ispitanika u malim i srednjim poduzećima



Iz grafikona 7. su vidljive razlike u preferencijama stilova upravljanja sukobima generacije X, generacije Y i generacije Z. Nalazi ukazuju da ispitanici preferiraju izbjegavanje, kompromis odnosno prilagodbu.

Na temelju empirijskog istraživanja stilova upravljanja sukobima pojedinih generacija zaposlenika u malim i srednjim poduzećima, možemo zaključiti da razlike u njihovim stilovima upravljanja sukobima postoje, što znači da se ne može prihvatiti pretpostavka da zaposlenici u malim i srednjim poduzećima preferiraju kooperativne stilove pogodne za djelovanje u malim i srednjim poduzećima kao što je bilo očekivano.

### 5.3. Ograničenja istraživanja

Ključno ograničenje ovog istraživanja je veličina uzorka, zajedno s njegovim prigodnim karakterom. Buduća istraživanja koja će se baviti ovom tematikom trebala bi obuhvatiti veći uzorak zaposlenika različitih generacija u malim i srednjim poduzećima.

Važno ograničenje istraživanja je njegov kros-sekcijski nacrt. Pripadnici generacija X i Y su stariji i samim time imaju više samopouzdanja i iskustva. Pripadnici generacije Z su još vrlo mladi, od kojih se mnogi još uvijek nalaze pod nadzorom roditelja i tek su tek na početku svoje karijere. Ovo istraživanje bi valjalo provesti za nekoliko godina, kada mlađa generacija Z stekne dovoljno samopouzdanja i radnog iskustva.

Još jedno ograničenje istraživanja je sam instrument mjerenja koji je primijenjen tijekom istraživanja stilova upravljanja sukobima ispitanika. Za svaki par izjava trebalo je zaokružiti ili odgovor „A” ili odgovor „B” u ovisnosti od toga koji odgovor bolje opisuje uobičajeno ponašanje ispitanika u situaciji kada su njihovi interesi različiti od onih suprotne strane, što nije nužno najbolji mogući način ispitivanja.

Također, važno ograničenje istraživanja je što nisu istražena i velika poduzeća da se vidi postoje li specifičnosti upravljanja sukobima generacija s obzirom na veličinu organizacije. Istraživanje bi svakako valjalo provesti i među vlasnicima odnosno menadžerima malih i srednjih poduzeća te zaposlenicima tih poduzeća kako bi se usporedili stilovi upravljanja sukobima s obzirom na hijerarhijsku razinu ispitanika u poduzeću.

## 6. ZAKLJUČAK

Sukob se može definirati kao sukob interesa, ciljeva i vrijednosti između sukobljenih strana. Bitno je napomenuti kako sukob nije nešto što trebamo izbjegavati nego nešto što trebamo prihvatiti iz razloga što predstavlja odličnu priliku za postizanje boljih poslovnih rezultata. Sukobi kojima upravljamo su svakako najbolji poticaj promjenama i rastu same organizacije.

U organizacijama se danas mogu naći pripadnici i do četiri različite generacije koje se razlikuju u temeljnim osobinama kao što su sklonost timskom radu, donošenje bitnih odluka, sklonost određenom stilu vođenja organizacije itd. Te različitosti mogu izazvati sukobe unutar organizacije, no, međutim, ukoliko se dobro upravlja različitostima, lako se može postići i organizacijski uspjeh. Danas je velik naglasak stavljen na upravljanje različitostima, pogotovo upravljanje različitim generacijama zaposlenika unutar organizacija. Isto tako, stavljen je naglasak i na upravljanje sukobima različitih generacija zaposlenika u organizacijama.

Suvremene organizacije moraju prihvatiti i razumjeti generacijske razlike kako bi se što bolje prilagodile svojim zaposlenicima. Tako će poboljšati organizacijsku kulturu i klimu, zaposlenici različitih generacija će se bolje međusobno razumjeti i komunicirati te uvidjeti prednosti međusobne suradnje, što će postupno dovesti do veće produktivnosti.

Svaka generacija zaposlenika reagira drugačije na sukob i ima drugačiji pristup u rješavanju sukoba unutar organizacije, što navodi na to da postoji razlika u stilovima rješavanja sukoba s obzirom na dob. Pripadnici pojedinih generacija u određenoj mjeri preferiraju različite stilove upravljanja sukobima, odnosno pretpostavka je da su mlađe generacije asertivnije, a starije generacije kooperativnije. Međutim, to ne bi trebao biti slučaj u malim i srednjim poduzećima gdje zaposlenici u većoj mjeri doživljavaju jedni druge kao obitelj, što znači da njihove osobnosti i vještine imaju velik utjecaj na nastanak sukoba i na stil rješavanja sukoba unutar organizacije.

Drugim riječima, pretpostavka je bila da nema značajnih razlika u upravljanju sukobima u malim i srednjim poduzećima s obzirom na generacije zaposlenika jer se u manjim organizacijama više ističe važnost kooperativnosti među zaposlenicima bez obzira na njihovu pripadnost određenoj generaciji. No, na temelju provedenog empirijskog istraživanja pojedinih generacija u malim i srednjim poduzećima, zaključeno je da razlike u stilovima upravljanja sukobima ipak postoje te da svi ispitanici nisu prvenstveno usmjereni na korištenje kooperativnih strategija upravljanja sukobima kao što se pretpostavljalo.

## Popis izvora

1. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb.
2. Bekec, T. (2007.), Neriješeni sukobi štete više od loših poslovnih odluka, *Limun.hr*, dostupno na: <http://izlog.limun.hr/default.aspx?id=9&vId=204136> pristupljeno: 26.3.2020.
3. Crumpacker, M., Crumpacker, J. M. (2007.), Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?, *Public Personnel Management*, 36(4), str. 349-351.
4. Dana, D. (2014.), *Rješavanje sukoba*, MATE, Zagreb.
5. Dowd-Higgins, C. (2013.), How to play together in the multigenerational sandbox at work, *Huffington Post*, dostupno na: [https://www.huffpost.com/entry/how-to-play-together-in-t\\_b\\_2989568](https://www.huffpost.com/entry/how-to-play-together-in-t_b_2989568), pristupljeno: 11.07.2019.
6. Glass, A. (2007.), Understanding generational differences for competitive success, *Industrial and Commercial Training*, 39(2), str. 98-103.
7. Gursoy, D., Geng-Qing Chi, C., Kardag, E. (2013.), Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees, *International journal of hospitality management*, 32, str. 40-48.
8. Huczynski, A. A., Buchanan, D. A. (2016.), Osnovni pristupi izučavanju konflikta, *qLife – Znanost i umjetnost liderstva*, 8(2), str. 13-26.
9. Jenkins, J., (2008.), Strategies for managing talent in a multigenerational workforce, *Employment Relations Today*, 34(4), str. 19-26.
10. Karp, H., Fuller, C., Sirias, D. (2002.), *Bridging the boomer Xer gap. Creating authentic teams for high performance at work*, Published by Soundview Executive Book Summaries, 24(6), part 2, USA.
11. Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D., Vujić, N. (2015.), Multigeneracijska radna snaga – prednost ili nedostatak za suvremene organizacije, *Praktični menadžment*, 6(1), str. 59-68.
12. Lukenda Mlinac, A. (2019.), 15 najvećih izazova s kojima se svakodnevno susreću mala i srednja poduzeća, *Consulting Plus Blog*, dostupno na: <https://www.consulting-plus.hr/index.php/hr/cp-blog/71-15-izazova>, pristupljeno: 18.12.2019.
13. Maurer, T., Wrenn, K., Weiss, E. (2003.), Toward understanding and managing stereotypical beliefs about older workers ability and desire for learning and development, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, str. 253-285.



14. McCafferty, D. (2013.), Workforce preview: What to expect from Gen Z, *Baseline*, dostupno na: <http://www.baselinemag.com/it-management/slideshows/workforce-preview-what-to-expect-from-gen-z>, pristupljeno: 11.07.2019.
15. Meister, J. C., Willyerd, K. (2017.), Mentorstvo za milenijsku generaciju, *qLife – Znanost i umjetnost liderstva*, 3(9), str. 47-56.
16. Moberg, P. J. (2001.), Linking conflict strategy to the five factor model: theoretical and empirical foundations, *International Journal of Conflict Management*, 12(1), str. 47-68.
17. Murphy, S. (2007.), *Leading a Multigenerational Workforce*, AARP, Washington, D.C.
18. Ožanić, M. (2016.), Suvremeno poduzeće – Organizacija poduzeća koje raste i razvija se, dostupno na: <http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=117>, pristupljeno: 18.12.2019.
19. Poljak, N., Šehić-Relić, L. (2006.), *Upravljanje sukobom u organizaciji*, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, Osijek.
20. Pokrajac, A. (1993.), *Odnos empatije i izbora stila rješavanja interpersonalnih konflikata*, magistarski rad, Filozofski fakultet, Zagreb.
21. Pološki Vokić, N., Sontor, S. (2010.), The relationship between individual characteristics and conflict handling styles – the case of Croatia, *Problems and Perspectives in Management*, 8(3), str. 56-67.
22. Pranjić, D. (2017.), *Interpersonalni konflikti, stilovi rješavanja konflikata u radnoj grupi i grupna atmosfera*, diplomski rad, Sveučilište u Zadru, Zadar.
23. Rapaić, S. (2014.), Tradicionalisti, generacija Y i X te „Baby boomeri“ na poslu, *24sata Media*, dostupno na: <https://www.24sata.hr/lifestyle/tradicionalisti-generacija-y-i-x-te-baby-boomeri-na-poslu-348952>, pristupljeno: 04.08.2019.
24. Rijavec, M., Miljković, D. (2002.), *Kako rješavati konflikte*, MATE, Zagreb.
25. Rimac, M. (2012.), *Istraživanje obilježja Generacije Z – Radi li se zaista o novoj generaciji zaposlenika?*, studentski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb.
26. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2007.), *Organizacijsko ponašanje*, MATE, Zagreb.
27. Sirias, D. (2007.), Comparing the levels of individualism/collectivism between Baby Boomers and Generation X: Implications for teamwork, *Management Research News*, 30(10), str. 749-761.
28. Šimac, M. (2016.), *Vještine upravljanja sukobima unutar poduzeća Vodoprivreda-Split d.d.*, završni rad, Ekonomski fakultet, Split.

29. Yang, J., Mossholder, K. W. (2004.), Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing, *Journal of organizational behavior*, 25, str. 589-605.
30. Zurak Zdunić, V. (2018.), *Upravljanje različitim generacijama zaposlenika i njihovo međusobno usklađivanje*, diplomski rad, Sveučilište u Zadru, Zadar.

## Popis tablica

Tablica 1. Pozitivne i negativne posljedice sukoba .....	8
Tablica 2. Dvije dimenzije koje utječu na upravljanje sukobima .....	9
Tablica 3. Situacije u kojima su pojedini stilovi upravljanja sukobima prikladni ili neprikladni .....	13
Tablica 4. Obilježja generacija zaposlenika na radnom mjestu .....	18
Tablica 5. Obilježja generacija zaposlenika .....	20
Tablica 6. Demografska obilježja ispitanika .....	32

## Popis grafikona

Grafikon 1. Stupanj obrazovanja pojedinih generacija ispitanika .....	32
Grafikon 2. Hijerarhijska razina pojedinih generacija ispitanika .....	33
Grafikon 3. Dominantan stil upravljanja sukobima svih ispitanih generacija zaposlenika .....	34
Grafikon 4. Dominantan stil upravljanja sukobima generacije X .....	35
Grafikon 5. Dominantan stil upravljanja sukobima generacije Y .....	35
Grafikon 6. Dominantan stil upravljanja sukobima generacije Z .....	36
Grafikon 7. Prikaz dominantnog stila upravljanja sukobima pojedinih generacija ispitanika u malim i srednjim poduzećima .....	37

## Prilog – Anketni upitnik

Poštovani/Poštovana!

Ovaj upitnik je sastavni dio istraživanja u svrhu izrade mojeg diplomskog rada, na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, te ispituje vezu između stila upravljanja sukobima i generacije zaposlenika u malim i srednjim poduzećima.

Vaši odgovori su anonimni te će biti prikazani isključivo agregatno za sve ispitanike zajedno. Za popunjavanje upitnika potrebno je 10-ak minuta. S ciljem dobivanja kvalitetnih rezultata, molimo Vas da odgovarate iskreno i da upitnik popunite u cijelosti.

### I. dio – Mjerenje stila upravljanja sukobima

Upute: Zamislite situaciju u kojoj se Vaše želje razlikuju od želja suprotne strane. Kako uobičajeno postupate u takovoj situaciji? U nastavku se nalaze parovi izjava koje opisuju moguće ponašanje u tim situacijama. Za svaki par izjava zaokružite ili odgovor “A” ili odgovor “B” u ovisnosti od toga koji odgovor bolje opisuje Vaše uobičajeno ponašanje u situaciji kada su Vaši interesi različiti od onih suprotne strane. Moguće je da se kod nekih izjava nećete moći odlučiti niti za jedan od odgovora, s obzirom da niti jedan od odgovora nije tipičan za Vaše ponašanje. U tom slučaju ipak izaberite onu tvrdnju koja opisuje Vama bliže ponašanje.

1.	A. Često dozvoljavam drugima da donesu odluku. B. Umjesto da pregovaram sa suprotnom stranom o onome o čemu se ne slažemo, pokušavam naglasiti ono oko čega se slažemo.
2.	A. Trudim se pronaći kompromisno rješenje. B. Pregovorima nastojim obuhvatiti sve vlastite zahtjeve i zahtjeve druge strane.
3.	A. Ne odstupam lagano od svojih ciljeva. B. Brinem za tuđe osjećaje i nastojim održati dobre međuljudske odnose.
4.	A. Nastojim pronaći kompromisno rješenje. B. Ponekad žrtvujem vlastite želje u svrhu ostvarenja tuđih.
5.	A. Pri odlučivanju uvijek tražim pomoć drugih. B. Nastojim napraviti sve kako bi se izbjegla nepotrebna napetost.
6.	A. Nastojim ne raditi sam/a sebi neugodnosti.

	B. Nastojim ostvariti zacrtano.
7.	A. Nastojim odgoditi donošenje odluke prije nego što sagledam sve relevantne činitelje. B. Radim ustupke u zamjenu za ustupke druge strane.
8.	A. Obično čvrsto slijedim svoje ciljeve. B. Nastojim odmah istaknuti ono što me brine i oko čega treba pregovarati.
9.	A. Mislim da se nije potrebno uvijek zamarati razlikama u mišljenjima. B. Trudim se postići zacrtano.
10.	A. Ne posustajem od ostvarenja vlastitih ciljeva. B. Trudim se pronaći kompromisno rješenje.
11.	A. Nastojim odmah saznati želje suprotne strane. B. Često brinem za osjećaje suprotne strane i nastojim sačuvati međuljudske odnose.
12.	A. Ponekad izbjegavam zauzeti poziciju koja potiče nesuglasice. B. Radim ustupke suprotnoj strani ako i ona meni čini ustupke.
13.	A. Često predlažem sredinu. B. Forsiram ostvarenje vlastitih zamisli.
14.	A. Iznosim svoje ideje i pitam suprotnu stranu za njene. B. Suprotnoj strani nastojim ukazati na logiku i prednosti moje ideje.
15.	A. Koji puta se trudim ne povrijediti tuđe osjećaje i sačuvati dobre međuljudske odnose. B. Nastojim napraviti ono što je potrebno kako bi izbjegao/la napetost.
16.	A. Nastojim ne povrijediti tuđe osjećaje. B. Nastojim uvjeriti suprotnu stranu u prednosti mojeg razmišljanja.
17.	A. Obično čvrsto nastojim postići vlastite ciljeve. B. Nastojim učiniti sve što je u mojoj moći da izbjegnem nepotrebnu napetost.
18.	A. Kada vidim da suprotnu stranu čini sretnom da postigne svoj cilj, dozvoljavam joj to. B. Radim ustupke suprotnoj strani ako ih i ona čini meni.
19.	A. Nastojim odmah iznijeti na vidjelo sve zahtjeve i probleme. B. Nastojim odgoditi donošenje odluke prije nego što prođe neko vrijeme i prije nego što dobro razmislim o njoj.
20.	A. Od početka nastojim uskladiti razlike u razmišljanjima. B. Nastojim dostići pravedni omjer dobitaka i gubitka za obje strane.
21.	A. Pri pregovaranju nastojim uzeti u obzir i želje suprotne strane. B. Preferiram otvoreni razgovor o problemu.

22.	A. Nastojim pronaći poziciju koja se nalazi između moje i suprotne strane. B. Ističem svoje želje.
23.	A. Vrlo često nastojim zadovoljiti želje obje strana. B. Ponekad prepuštam drugima odgovornost za rješavanje problema.
24.	A. Ako primijetim da je zadržavanje pozicije vrlo važno za suprotnu stranu, nastojim zadovoljiti njene želje. B. Nastojim postići kompromis.
25.	A. Nastojim objasniti logiku i koristi koje proizlaze iz mog načina razmišljanja. B. Pri pregovaranju nastojim uzeti u obzir i želje suprotne strane.
26.	A. Predlažem sredinu. B. Skoro uvijek nastojim zadovoljiti želje sviju.
27.	A. Ponekad izbjegavam zastupati razmišljanja koja uzrokuju napetost. B. Ako to suprotnu stranu čini sretnom, popuštam.
28.	A. Najčešće ne odstupam od ostvarenja vlastitih ciljeva. B. Često pri pronalaženju rješenja tražim pomoć od drugih.
29.	A. Predlažem rješenje u sredini. B. Osjećam da se ne isplati uvijek zamarati razlikama u mišljenjima.
30.	A. Nastojim ne povrijediti tuđe osjećaje. B. Sa suprotnom stranom uvijek otvoreno razgovaram o problemu kako bi ga zajednički mogli riješiti.

## II. dio – Podaci o ispitaniku

1. **Kojeg ste spola?** (zaokružite jedan odgovor)

- a) M
- b) Ž

2. **Koja je Vaša dob ?** (molim upišite) \_\_\_\_\_

3. **Koji je Vaš najviši stupanj obrazovanja?** (zaokružite jedan odgovor)

- a) Srednja stručna sprema (SSS)
- b) Viša stručna sprema, stručni pristupnik ili sveučilišni prvostupnik (VŠS)
- c) Visoka stručna sprema, stručni specijalist ili magistar struke (VSS)

- d) Magisterij znanosti ili sveučilišni poslijediplomski specijalist
- e) Doktorat znanosti

4. **Na kojoj se hijerarhijskoj razini unutar poduzeća nalazite?** (*zaokružite jedan odgovor*)

- a) Nemenadžerska (operativna) pozicija
- b) Najniža razina menadžmenta ( npr. voditelj tima)
- c) Srednja razina menadžmenta (npr. voditelj odjela, voditelj službe)
- d) Najviša razina menadžmenta (npr. uprava, direktor divizije)

*Zahvaljujem Vam se na utrošenom vremenu i doprinosu ovom istraživanju!*

## Životopis studentice

### OSOBNNE INFORMACIJE

Suša Ines



📍 Ulica Josipa bana Jelačića 109, 10410 Velika Gorica (Hrvatska)

☎ (+385) 095/914-8476

✉ [ines.susa@gmail.com](mailto:ines.susa@gmail.com)

Datum rođenja 19/02/1990 | Državljanstvo Hrvatsko

### RADNO ISKUSTVO

---

- 04/2020 - Koordinatorica unosa sadržaja  
Njuškalo d.o.o. (Styria Media Group AD), Zagreb
- Kontrola objavljenog sadržaja na web stranici
  - Praćenje i evidentiranje unosa prioriternih kataloga i ponuda
  - Traženje potencijalnog sadržaja za unos
  - Koordiniranje tima ljudi koji unose sadržaj na stranicu
- 04/2019 - Savjetnik korisničke podrške  
04/2020 Njuškalo d.o.o. (Styria Media Group AD), Zagreb
- Kontrola objavljenih oglasa i sadržaja korisnika
  - Rad u CMS-u (Content Management System): web katalogi i ponude
  - Rad u velikom timu uz stalnu razmjenu informacija i znanja s kolegama
  - Svakodnevna komunikacija s kupcima, odgovaranje na upite kupaca i rješavanje reklamacija
  - Edukacija i pomoć korisnicima u svakodnevnoj upotrebi portala Njuškalo



- 07/2016 - Prodajni manager  
04/2017 PLUM d.o.o., Zagreb (Hrvatska)
- Prodaja telekomunikacijskih usluga (mobilne i fiksne usluge, ICT, struja) te dogovaranje sastanaka prodajnim menadžerima
  - Administrativni dio prodaje (kreiranje i slanje ponuda, slaganje poslovnih slučajeva itd.)
  - Kontakt s postojećim klijentima radi produljenja ugovora, raznih promotivnih akcija i slično
  - Redovita komunikacija s ostalim odjelima poput marketinga, prodaje te partnerima Hrvatskog Telekoma u svrhu unaprjeđenja procesa i zadovoljstva korisnika
  - Edukacija novih kolega, upoznavanje s procesima, uslugama, radom u programima i smjernicama za kvalitetno odrađivanje poslova
- 06/2014 - Asistent u hotelskom poslovanju  
09/2014 LUNA HOTEL D.O.O., Novalja (Hrvatska)
- Pomoćna administracija na recepciji hotela
  - Ispomoć u računovodstvenom uredu
  - Rad na recepciji wellnesa hotela
  - Pružanje informacija o raznim aktivnostima i uslugama u hotelu (info pult)
- 06/2013 - Recepcionar  
09/2013 MONDO D.O.O., Novalja (Hrvatska)
- Rad na recepciji hostela 'Moon Rocks'
  - Prihvat, prijava i smještaj gostiju u hostel
  - Administrativni poslovi recepcije
  - Suradnja s turističkom zajednicom grada
  - Pomoćni poslovi oko pripreme smještaja
  - Pomoćni poslovi vođenja hostela poput izrade i slanja ponuda za smještaj, sudjelovanje u marketingu hostela

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

---

2017-2020	Specijalistički diplomski stručni studij 'Ekonomika poduzetništva' (struč. spec. oec.) Ekonomski fakultet Zagreb, Hrvatska
2008-2013	Stručna prvostupnica ekonomije (bacc.oec.), Turističko poslovanje Ekonomski fakultet Zagreb, Hrvatska
2004-2008	Ekonomist Ekonomska škola Velika Gorica, Hrvatska

## OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik      Hrvatski jezik

Ostali jezici          Engleski jezik

RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
C1	C2	B2	B1	B2

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik

## Komunikacijske vještine

- Odlične komunikacijske vještine stečene kroz godine iskustva u promociji te radu s ljudima
- Odlične prezentacijske vještine stečene na raznim seminarima
- Snalažljiva i samostalna
- Vrlo prijateljski nastrojena te uvijek spremna na timski rad

- Vrlo organizirana i marljiva te spremna suočiti se sa svim zadanim izazovima

Organizacijske / rukovoditeljske vještine

- Odlične organizacijske vještine stečene radom u promociji

Digitalne vještine

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Temeljni korisnik	Samostalni korisnik	Temeljni korisnik

- Izvrsno znanje Microsoft Office paketa
- Izvrsno znanje Mini CRM-a (Customer relationship management)

Vozačka dozvola      B