Konflikti u organizaciji

Kišiček, Valentina

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:728006

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN



DIPLOMSKI RAD br. 106/PE/2016

KONFLIKTI U ORGANIZACIJI

Valentina Kišiček

Varaždin, lipanj 2016.

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Studij: Poslovna ekonomija

Odjel: Međunarodna trgovina



DIPLOMSKI RAD br. 106/PE/2016

KONFLIKTI U ORGANIZACIJI

Studentica: Mentorica:

Valentina Kišiček, 0126/336D Izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, lipanj 2016.

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR–42000 Varaždin

UNIVERSITY NORTH

Prijava diplomskog rada

studenata IV. semestra diplomskog studija
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	Valentina Kišiček	MATIČNI BROJ	0126/336D
NASLOV RADA	Konflikti u organizaciji		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Conflicts in companies		
KOLEGIJ	Organizacija i organizacijsko ponašanje		
MENTOR	Izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet		
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. Izv. prof. dr. sc. Goran Kozina		
	2 Izv. prof. dr. sc. Živko Kondić		
	3. Izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet		

Zadatak diplomskog rada

BROJ 106/PE/2016

OPIS

Organizacijsko poslovanje odvija se u dinamičnim i složenim uvjetima, te je pojava konflikata svakodnevna pojava. Unutar organizacije djeluje mnogo različitih pojedinaca čiji je rad podijeljen u jedinice i grupe različitih funkcija i veličina. U današnjoj složenoj komunikacijskoj mreži i poslovanju u kojem su interesi i ciljevi grupa i pojedinaca međusobno suprotni, a poslovne aktivnosti međuzavisne, konflikt je jedan bitan segment organizacijskog ponašanja i života uopće. U organizaciji su konflikti između različitih interesa neizbježni pa je broj i intenzitet sukoba ponekad dosta visok. Uspješno rješavanje sukoba je zapravo vještina bez koje će menadžer teško uspjeti na poslu. U radu će se provesti istraživanje na temu "Konflikti u organizaciji".

U VARAŽDINU, DANA 13. lipnja 2016.

POTPIS MENTORA

REPUBLIKA HRVATSKA
SVEUČILIŠTE SJEVER
KNJIŽNICA

DIR 01 PE

SAŽETAK

Organizacija podrazumijeva svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života. Bilo koja organizacija da bi ostvarila željeni cilj treba imati i odgovarajuća sredstva, a to su materijalna sredstva i naravno ljudi bez kojih nije moguće postići ciljeve organizacije. Ciljevi organizacije moraju se ostvariti s najmanjim mogućim naporom, a to je smisao organizacije, pronaći najbolji način i rješenje sa stajališta efikasnosti i efektivnosti organizacije.

Konflikti su sastavni dio organizacijskog života, neizbježan i koristan u djelotvornim organizacijama, sve dok je pod kontrolom. Interesi i potrebe ljudi su vrlo različiti kako u privatnom životu, isto tako i vrijedi za poslovni život. U organizaciji su konflikti između različitih interesa neizbježni pa je broj i intenzitet sukoba ponekad dosta visok. Uspješno rješavanje sukoba je zapravo vještina bez koje će menadžer teško uspjeti na poslu.

U zadnjem djelu rada je provedeno istraživanje na temu „Konflikti u organizaciji“. Anketa sadrži 12 pitanja sa ponuđenim odgovorima, te je na temelju rezultata istraživanja obrazloženo svako pitanje i odgovor.

Ključne riječi: organizacija, konflikti, konfliktni proces, uzroci konflikata, menadžer.

ABSTRACT

A company can be defined as a organised group of people whose aim is to reach certain goals through adequate means, using as little as effort as possible in any area of social life. In order to reach their goals, companies need to have appropriate tools, both of material and psychological nature (i.e. staff). The ideal situation is when companies' objectives are reached with least amount of energy possible; that, in the end, is a definition of an efficient and effective company.

Conflicts are an integral part of life at a workplace. They are inevitable and useful in efficient companies as long as they are under control. The interests and needs of people vary considerably both in private lives at a workplace. Conflicts between people with different interests are unavoidable and their frequency and intensity can therefore sometimes be quite high. Being able to efficiently deal with conflicts is a necessary skill for every successful manager.

In the last part of my thesis I carried out a survey about conflicts at a workplace. I distributed a questionaire with 12 multiple choice questions and analysed each question and answer thoroughly.

Key words: companies, conflicts, the evolution of conflicts, the causes of conflicts, managers.

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. ORGANIZACIJA 2
2.1. Pojam organizacije 2
2.2. Organizacijska struktura 3
2.3. Formalna i neformalna organizacija 5
2.4. Organizacija rada....8
2.5. Definiranje posla unutar organizacije 8
2.6. Dizajn zadataka, radnog mjesta i uloga 12
3. KONFLIKTI 14
3.1. Pojam konflikta 14
3.2. Vrste konflikata 15
3.2.1. Podjela konflikata prema uzrocima nastanka....17
3.2.2. Podjela konflikata prema posljedicama koje prouzrokuju 18
3.2.3. Podjela konflikata na globalni i parcijalni....19
3.2.4. Podjela konflikata po dužini trajanja....19
3.2.5. Podjela po posljedicama koje ostavljaju na funkcioniranje poduzeća....20
3.3. Razine konflikata 21
3.4. Posljedice konflikata 22
4. UZROCI KONFLIKATA....23
4.1. Uzroci na razini pojedinaca....23
4.2. Uzroci na razini organizacije 24
4.3. Odnos menadžera prema konfliktu unutar organizacije 26
5. RJEŠAVANJE KONFLIKATA UNUTAR ORGANIZACIJE 29
5.1. Indirektne tehnike 29
5.2. Direktne tehnike....30
6. UPRAVLJANJE KONFLIKTNIM PROCESIMA....33
6.1. Konfliktni proces 33
6.2. Uspješno upravljanje konfliktima....35

7. REZULTATI I ANALIZA ISTRAŽIVANJA.....41
8. ZAKLJUČAK.....57
LITERATURA.....58
POPIS SLIKA.....60
POPIS TABLICA.....60
POPIS GRAFIKONA.....61

1. UVOD

U ovome radu bit će pojašnjen sam pojam organizacije i konflikata, organizacija rada, posebno će biti objašnjeni konflikti unutar organizacije, te koji su uzroci, vrste i posljedice konflikata. Organizacijsko poslovanje odvija se u dinamičnim i složenim uvjetima, te je pojava konflikata svakodnevna pojava. Unutar organizacije djeluje mnogo različitih pojedinaca čiji je rad podijeljen u jedinice i grupe različitih funkcija i veličina. U današnjoj složenoj komunikacijskoj mreži i poslovanju u kojem su interesi i ciljevi grupa i pojedinaca međusobno suprotni, a poslovne aktivnosti međuzavisne, konflikt je jedan bitan segment organizacijskog ponašanja i života uopće.

Vrlo je važno naglasiti da menadžer treba usavršavati svoje vještine i sposobnosti kako bi se mogao suočiti s konfliktima te ih pozitivno usmjeravati. Nepostojanje konflikata značilo bi da svi žele isto, a to je ponajprije nerealno, pa onda i neprihvatljivo, jer bez motiva koji pokreće na akciju unutar organizacije, jednostavno ne dovodi do napretka. Konflikt se može definirati kao „bitka“ između različitih motivacija, a za izlazak iz konfliktne situacije potrebno je odrediti zajedničku motivaciju i zajednički cilj, te pronaći put za njegovu realizaciju.

U zadnjem djelu rada je provedeno istraživanje na temu „Konflikti u organizaciji“. Anketa sadrži 12 pitanja sa ponuđenim odgovorima, te je na temelju rezultata istraživanja obrazloženo svako pitanje i odgovor.

2. ORGANIZACIJA

2.1. Pojam organizacije

Riječ organizacija dolazi od grčke riječi „organon“, a označava alat, instrument, spravu, napravu ili glazbalo. Kasnije se taj izraz koristio za organe, odnosno dijelove tijela koji obavljaju određene funkcije u organizmu bilo kojeg živog bića. Skup organa čini organizam, isto tako i skup dijelova koji su međusobno povezani čini organizaciju. Za razliku od prirodnih odnosno, bioloških organizama, u ovom radu riječ je o društvenim organizmima, točnije o organizacijama. Organizacija je vrlo stara aktivnost koja počinje sa pojavom čovjeka. Čovjek je bio taj koji se istovremeno počeo baviti s obavljanjem korisnog i proizvodnog rada. Da bi rad bio što uspješniji moralo ga se promišljati, odnosno organizirati. U cijeloj povijesti, čovjek se služio organizacijom i pripadao je različitim oblicima organizacija, od prvih slučajnih lovačkih skupina do suvremenih oblika zajedničkog rada i života. Čovjek nikada nije mogao, a ni danas ne može bez organizacija. Od postanka čovječanstva pa sve do danas, društvo je oduvijek na određeni način bilo organizirano, manje ili više uspješno, ovisno o sposobnosti onih koji su obnašali ključne funkcije u tom društvu.[1]

Pod pojmom organizacije podrazumijeva se da je to svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života. Za organizaciju je bitno da se ljudi svjesno udruže, bilo da se radi o zaposlenima u tvornici, školi, bolnici ili da je riječ o kazališnoj skupini. Nema organizacije bez zajedničkog cilja, npr. zajednički cilj ljudi koji su zaposleni u tvornici biti će proizvodnja nekog proizvoda, isto tako u školi će biti zajednički cilj obrazovanje učenika ili pak u bolnici liječenje pacijenata. Bilo koja organizacija da bi ostvarila željeni cilj treba imati i odgovarajuća sredstva, a to su materijalna sredstva i naravno ljudi bez kojih nije moguće postići ciljeve

[1] Sikavica, P.; Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije; strukture, procesi, poslovi; *Novi inovator* 2011.

organizacije. Da bi se ciljevi organizacije ostvarili potrebno je ispuniti određene zadatke, a u svakoj organizaciji treba obaviti velik broj određenih konkretnih zadataka na putu ostvarivanja ciljeva organizacije. Ciljevi organizacije moraju se ostvariti s najmanjim mogućim naporom, a to je smisao organizacije, pronaći najbolji način i rješenje sa stajališta efikasnosti i efektivnosti organizacije.[2]

2.2. Organizacijska struktura

Riječ struktura dolazi od latinske riječi (structura, od struere – slagati, sklapati, zidati), a ima više različitith značenja. Pod riječ struktura podrazumijeva se primjerice građa, sastav, sklop, raspored, način gradnje, tvorevina, organizam. Iz tih različitih značenja koja ima riječ struktura, može se zaključiti o važnosti strukture i organizacije te da je ona prisutna u svakodnevnom životu i na svim područjima ljudskog djelovanja. Struktura je sastavni dio svakog organizma, te je ujedno i najvažniji dio svake organizacije.

Svaka organizacija, pa tako i poduzeće, ima svoju strukturu, odnosno sustav unutarnjih veza i odnosa. I u najmanjim organizacijama može se pronaći čvrsto utemeljena organizacijska struktura koja jasno ukazuje tko je kome podređen. Važnost strukture za organizaciju jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam, pa se često naziva i *anatomijom organizacije*, odnosno anatomijom poduzeća. Budući da je anatomija znanost o građi živih bića i njihovih organa i organizacijska struktura je građa ili struktura organizacije, kao i sastav dijelova koji je čine. Prava je organizacijska struktura nužan temelj jer bez nje će i najbolji učinak u svim drugim područjima upravljanja i vođenja ostati neefikasan i jalov. Upravo se zbog toga pred svaku organizaciju kao prioritetan zadatak postavlja izbor adekvatne organizacijske strukture.[3]

[2] Sikavica, P.: Organizacija; *Školska knjiga*; Zagreb 2011.
[3] Sikavica, P.; Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije; strukture, procesi, poslovi; *Novi inovator* 2011.

Organizacijska struktura je jedan od najmoćnijih alata o kojem ovisi uspjeh organizacije. Ona je ključan element o kojem ovisi zadovoljstvo ljudi na radnom mjestu, motivacija za rad, odnos prema poslu, timskom radu i slično. Organizacijska struktura nije samo nužan temelj nego je sastavni i najvažniji dio svake organizacije, a to najbolje potvrđuje identificiranje organizacijske strukture s anatomijom organizacije. Zbog toga je svakoj organizaciji najvažniji prioritet uspostava odgovarajuće organizacijske strukture.

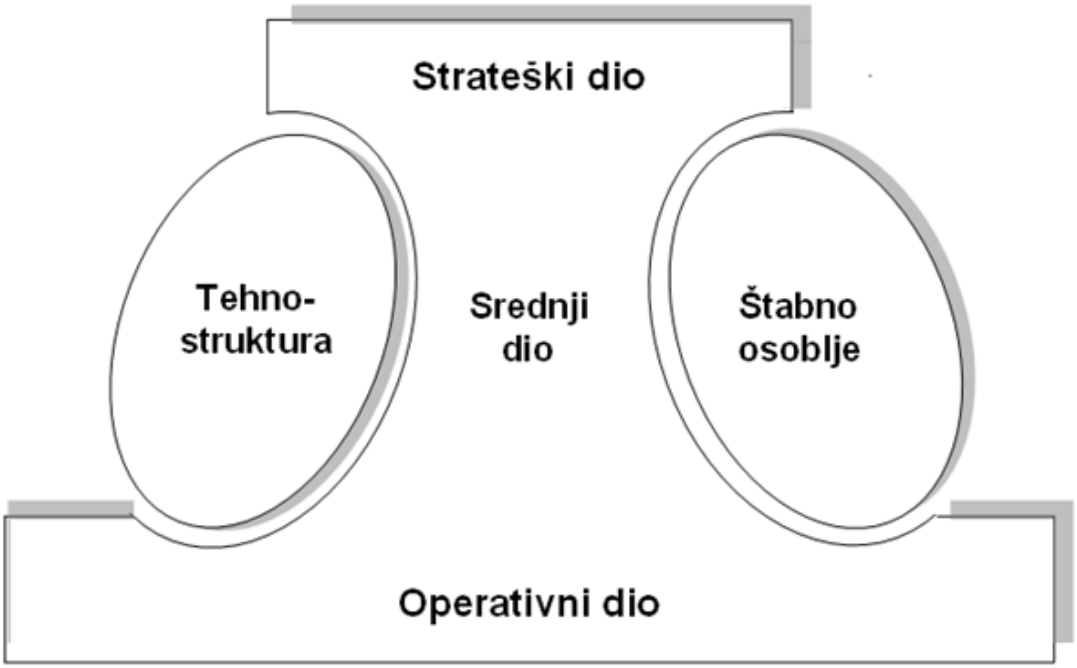
Među autorima koji eksplicitno navode elemente organizacijske strukture, izdvaja se *H. Mintzberg* prema kojemu organizacijska struktura poduzeća ima sljedeće elemente:

- Operativni dio – čine ga svi izvršni radnici
- Strateški dio – čini ga vrhovno rukovodstvo, Top Management
- Središnji dio – čine ga menadžeri srednje razine, tzv. Middle management
- Tehnostruktura – čine je stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom s obzirom na njihovu visoku profesionalnu razinu odnosno razinu znanja, iako se nalaze izvan formalne organizacijske strukture menadžmenta
- Štabni dio – ima zadatak pomagati linijskom menadžmentu.[4]

Iz naziva i opisa *Mintzbergovih* elemenata organizacisjke strukture očito je da on organizacijsku strukturu shvaća kao organizaciju menadžmenta pa su i navedeni elementi zapravo elementi strukture menadžmenta. Korisnost i značenje *Mintzbergove* klasifikacije elemenata organizacijske strukture ogleda se i u tome što su u njoj sadržani poslovi odnosno funkcije koje obavljaju zaposleni. Dva elementa obuhvaćaju menadžerske funkcije (strateški dio i srednji dio), a treći element odnosi se na izvršnu funkciju (operativni dio), dok četvrti element obuhvaća poslove podrške menadžmentu (štabni dio), za razliku od petog elementa koji obuhvaća

[4] Sikavica, P.; Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije; strukture, procesi, poslovi; *Novi inovator* 2011.

ekspertne poslove i poslove stručnjaka koji nisu ni linijski, a ni štabni menadžeri. [5]



Slika 1. Organizacijska struktura poduzeća
Izvor: Dizajniranje organizacije, Pere Sikavica, Tomislav Hernaus, Zagreb, Novi informator 2011, (str.28.)

2.3. Formalna i neformalna organizacija

Formalna organizacijska struktura, odnosno formalna organizacija javlja se kao rezultat procesa organizacijske izgradnje i ona je kao takva „kralježnica“ svake organizacije. Unaprijed je utvrđen raspored poslova i sustav međusobnih veza u određenoj situaciji, formalna organizacija zapravo je ona koja je propisana i službeno utvrđena. U takvoj organizaciji menadžeri određuju što zaposleni trebaju raditi. Formalnu organizaciju imaju sve organizacije, kako velike tako i male. Njome se utvrđuju, opisuju i povezuju poslovi koje treba obaviti u organizaciji. Također u to spada povezivanje

[5] Sikavica, P.; Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije; strukture, procesi, poslovi; *Novi inovator* 2011

činitelja rada u uže i šire skupine, od radnih mjesta preko pogona ili odjela do razine organizacije.[6]

Uz formalnu postoji i neformalna organizacija. Neformalna organizacija vezuje se uz ljude i njihovo djelovanje u organizaciji. To je skup relativno trajnih odnosa među ljudima u organizaciji koji su se razvili tijekom njihovog zajedničkog rada, a djeluju na formalne ciljeve organizacije. Velik dio rada unutar organizacije odvija se neformalnim strukturama odnosno mrežama koje zaposleni formiraju putem funkcija i divizija radi bržeg izvršenja postavljenih zadataka. Pojam neformalne organizacije obično se vezuje uz djelovanje neformalnih skupina u organizaciji, pa se nerijetko neformalna organizacija shvaća kao negativno, a to naravno ne mora biti točno. Jer ona može biti usmjerena na ostvarivanje ciljeva organizacije, ali i na ostvarivanje užih, parcijalnih interesa određenih neformalnih skupina u organizaciji. Neformalna organizacija ima svoje prednosti pa tako i nedostatke. Da li će neformalna organizacija u konkretnoj organizaciji biti poticajna za njezin ukupan razvoj ili će negativno djelovati i napraviti razdor unutar grupnih interesa u organizaciji, to ovisi o ljudima koji čine neformalnu organizaciju, a posebice glavnu ulogu u tome ima vođa organizacije.

Koristi koje mogu biti od neformalne organizacije jesu da pomaže u obavljanju poslova unutar formalne organizacije, uklanjanja nedostatke koji su uočeni u organizaciji, proširuje raspon kontrole jer članovi neformalne organizacije osim formalnih veza komuniciraju i s članovima neformalne organizacije. Također pruža mogućnost dodatnih kanala komuniciranja, potiče bolji menadžment, jer menadžeri shvaćaju da je uz formalni odnos potrebno uspostaviti i druge načine motiviranja zaposlenih, a to im upravo omogućuje neformalna organizacija.

Neformalnu organizaciju također prate i određene slabosti, poput djelovanja suprotno ciljevima formalne organizacije, smanjivanje stupnja predvidivosti i kontrole ponašanja zaposlenih, zatim slabije ili subjektivno odlučivanje zbog solidarnosti članova neformalne organizacije s njihovim

[6] Sikavica, P.; Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije; strukture, procesi, poslovi; *Novi inovator* 2011

smijenjenim članom, ili pak povećanje vremena potrebnog za obavljanje nekog zadatka, jer dio vremena otpada na druženje članova neformalne skupine što može prolongirati obavljanje posla utvrđenog formalnom organizacijom.

Unutar svake formalne organizacije postoji poveznica neformalnih skupina koje su bolje ili slabije povezane. Neformalne skupine se s obzirom na motive formiranja dijele na dva osnovna tipa:

- Interesne skupine
- Prijateljske skupine.[7]

Interesne skupine nastaju kao rezultat prirode posla koji obavljaju članovi skupine, dok su prijateljske skupine najčešće rezultat zajedničkog druženja članova organizacije izvan radnog mjesta.

Neformalna organizacija može biti vrlo utjecajna, jer ona kao i formalna ima hijerarhiju, vođe i ciljeve. Dok je formalna organizacija u pravilu više ili manje racionalna, neformalna je više prirodna odnosno organska. Svakoj organizaciji potrebna je i jedna i druga organizacija. Prevelik raskorak između formalne i neformalne organizacije zahtjeva reorganizaciju. S obzirom da organizacija kao društveni sustav nema sposobnost samoorganizacije, potrebna je i formalna struktura kao okvir njihovog funkcioniranja unutra kojeg će se afirmirati i neformalna organizacija.

[7] Sikavica, P.; Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije; strukture, procesi, poslovi; *Novi inovator* 2011.

2.4. Organizacija rada

U ranim počecima organizacija rada nije imala ni približno takvo značenje kakvo je poprimila u suvremenom društvu. U uvjetima malog opsega proizvodnje, primitivnih sredstava za proizvodnju i malog broja sudionika, bilo je relativno lako organizirati proces rada čije se organiziranje uglavnom temeljilo na iskustvu. S razvojem i povećanjem proizvodnje, unapređenjem sredstva za proizvodnju i velikom aglomeracijom zaposlenika organizacija rada postajala je sve važnija, a njezini oblici sve složeniji, a iskustvo nedovoljno za uspostavljanje najdjelotvornije organizacije rada. Na određen način, posao danas predstavlja središnji dio života svakog pojedinca jer ljudi više od pola svojeg životnog vijeka provedu na radnom mjestu. Za neke pojedince posao koji obavljaju predstavlja kontakt s vanjskim svijetom, drugima pak pruža svrhu njihova postojanja, dok ga pak treći koriste kao instrument za ostvarivanje koristi, stjecanja položaja u društvu i ilustraciju moći. Neovisno o shvaćanju posla, neosporno je da on zadovoljava duboke psihološke, sociološke i kulturne potrebe pojedinaca.[8]

2.5. Definiranje posla unutar organizacije

Posao se može definirati kao skup aktivnosti koje se poduzimaju pri razvoju, proizvodnji i izručenju proizvoda bilo da se radi o fizičkom ili informacijskom dobru i usluzi. Također se može reći da posao predstavlja dio ukupnog, organizacijskog zadatka koji je najprije raščlanjen, a zatim i dodijeljen nekom pojedincu. Posao je potrebno shvatiti kao društvenu konstrukciju odnosno kao ponašanje usmjereno ostvarivanju postavljenih poslovnih ciljeva. Moguće ga je promatrati na dva načina. Kao mentalnu aktivnost planiranja i djelovanja ili kao društvenu obvezu proizvodnje „outputa“. Psihološki gledano, obavljanje posla uključuje kombinaciju neprekidnih intuitivnih aktivnosti unutar okvira postavljenog na osnovi svjetskih percepcija, ideja ili planova. Sociološki gledano posao uključuje

[8] Sikavica, P.; Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije; strukture, procesi, poslovi; *Novi inovator* 2011.

obavljanje nekih definiranih aktivnosti unutar predviđenog vremenskog razdoblja.[9]

Vrlo često posao se shvaća kao skup fizičkih i mentalnih aktivnosti. Štoviše, najjednostavnije se posao može shvatiti kao bilo koja aktivnost koja proizvodi robe ili pruža usluge pritom stvarajući neku vrijednost. Točnije, posao predstavlja aktivnost ili skup aktivnosti za koje su kupci spremni platiti kako bi se one obavile. Zbog značajnih promjena u okruženju i sve većih zahtjeva koji se stavljaju pred organizaciju i pred njezine zaposlenike u posljednjih dva desetljeća došlo je do dramatičnih i sveprisutnih promjena u poslu. Brojne organizacije skoro svakodnevno u svoje poslovne radnje uvode nova tehnološka rješenja, inoviraju svoje poslovne procese i stvaraju nove načine obavljanja posla. Skraćivanje vremena izbacivanja proizvoda na tržište prouzročilo je velike promjene na mikro razini gdje zaposlenice više ne obavljaju diskretne, stabilne i strukturirane poslove, već se njihovi poslovi sve češće sastoje od niza promjenjivih, dvosmislenih i apstraktnih zadataka i uloga čije obavljanje zahtijeva veliku fleksibilnost i timski rad.

Poslovne aktivnosti koje obavljaju pojedinci svakodnevno se mijenjaju sukladno promjenjivim tržišnim potrebama i prilagođenim organizacijskim ciljevima. Pojedinci su sve češće, umjesto popunjavanja jasno definiranih i stabilnih radnih mjesta, fleksibilno raspoređeni na niz zaduženja i uloga koji zahtijevaju posjedovanje određenih kompetencija. Radni zadaci i odnosi karakteriziraju posao sadašnjosti, a predstavljat će temelje i za posao u budućnosti u kojima će se pojedincima dodijeliti privremene odgovornosti za obavljanje određenih zadataka.

Postoje nejasnoće i granice između zaposlenika i menadžera, kao i između različitih poslova, područja stručnosti ili organizacijskih jedinica. Za ostvarivanje postavljenih ciljeva potrebno je međufunkcijsko povezivanje različitih organizacija, organizacijskih jedinica ili pojedinaca, odnosno stavljanje naglaska na lateralnu suradnju. Osim fleksibilnosti i nužnosti povezivanja različitih i često hijerarhijskih nepovezanih dijelova organizacije,

[9] Sikavica, P.; Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije; strukture, procesi, poslovi; *Novi inovator* 2011.

povećava se i složenost posla koja zahtjeva visokoobrazovane zaposlenike spremne na suradnju i djelomično preuzimanje rizika poslovanja.[10]

[10] Sikavica, P.; Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije; strukture, procesi, poslovi; *Novi inovator* 2011.

Tablica 1. Promjene u prirodi posla

	STARA FILOZOFIJA POSLA	NOVA FILOZOFIJA POSLA
Dizajn posla i zadataka	➢ Rigidan ➢ Uzak i rutinski ➢ Fizički ➢ Temeljen na materijalima i proizvodnji ➢ Nezavisan ➢ Statičan	➢ Fleksibilan ➢ Širok i raznolik ➢ Apstraktan i simboličan ➢ Temeljen na informacijama i uslugama ➢ Međuzavisan ➢ Dinamičan
Organizacija	➢ Birokracija ➢ Funkcijski silosi ➢ Hijerarhijska/vertikalna ➢ Uloge i pozicije	➢ Reducirane granice ➢ Mrežna ili adhokracija ➢ Lateralna ➢ Timovi
Autoritet	➢ Temeljen na poziciji ➢ Odozgo prema gore ➢ Temeljen na menadžmentu	➢ Temeljen na stručnosti ➢ Raspršen i kolektivan ➢ Temeljen na samokontroli
Znanja i vještine	➢ Fokus na zahtjevima posla ➢ Tacidno znanje ➢ Relativno nepromjenjivo	➢ Fokus na kompetencijama ➢ Intelektualne vještine ➢ Neprekidni razvoj

Izvor: Dizajniranje organizacije, Pere Sikavica, Tomislav Hernaus, Zagreb, Novi informator 2011, (str.409.)

U tablici je prikazan današnji model posla koji se razlikuje od tradicionalnog modela i to u tri bitne stvari. Na prvom mjestu su zaposlenici koji su bolje informirani, obrazovaniji i manje su skloni filozofiji obavljanja posla zbog samog posla. Naime, zaposlenici teže pronalaženju posla na kojem će učiti i dalje se razvijati i napredovati. Drugo mjesto zauzela je priroda posla koja se promijenila. Tako da je fizički rad zamijenjen radom koji je temeljen na znanju i informacijama, izravni nadzor je vrlo često nemoguć, a uslužni sektor postao je dominantnije zastupljen u odnosu na proizvodni. I kao treće mjesto zauzela su očekivanja, jer brze promjene zahtijevaju donošenje odluka na operativnoj razini.

2.6. Dizajn zadataka, radnog mjesta i uloga

Dizajn zadataka predstavlja formalnu i neformalnu specifikaciju aktivnosti i zadataka zaposlenika, uključujući strukturne i interpersonalne aspekte posla s uzimanjem u obzir potreba i zahtijeva kako organizacije tako i pojedinaca. Raščlanjuje posao na zadatke, uzimajući u obzir njihovu međusobnu koordinaciju kao osnovni preduvjet ostvarivanja organizacijskih ciljeva.

Dizajn radnog mjesta je organizacija radnog mjesta kako bi se udovoljilo tehničko-organizacijskim zahtjevima posla koji se treba obaviti, ali i ljudskim potrebama osoba koje obavljaju taj posao. Na radna mjesta se gleda kao da su sastavljena od dodijeljenih zadataka, utvrđivanja metoda obavljanja svakog zadatka koji uključuje potrebne strojeve, alate i sve specijalizirane tehnike, te kombiniranja individualnih zadataka u specifične poslove. Tu je zapravo riječ o jednom od najistraživanijih koncepata u cijelom području organizacijskog ponašanja koji predstavlja i ključno pitanje organizacijskog dizajna.

Za efektivnost i inovativnost potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Koje zadatke treba grupirati zajedno?
- Koje vještine i kakvo je obrazovanje potrebno?
- Koje odluke zaposlenici mogu donositi?
- Tko s kim treba raditi i surađivati?[11]

Koncept dizajna uloga s vremenom se pojavio s pojavom sve većih i složenijih organizacijskih entiteta u kojima su zaposlenici popunjavali prije uloge, nego radna mjesta i bili su zaduženi za formalne i neformalne propisane zadatke i aktivnosti. Dizajn uloga omogućio je uvođenje i razlikovanje neformalnih i diskrecijskih od propisanih zadataka na kojima se uglavnom temeljila većina klasičnog dizajna radnog mjesta.

[11] Sikavica, P.; Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije; strukture, procesi, poslovi; *Novi inovator* 2011.

3. KONFLIKTI

„Kad se dva čovjeka na poslu uvijek slažu,
jedan od njih je nepotreban“.
William Wrigley

3.1. Pojam konflikta

Konflikti su sastavni dio organizacijskog života, neizbježan i koristan u djelotvornim organizacijama, sve dok je pod kontrolom. Interesi i potrebe ljudi su vrlo različiti kako u privatnom životu, isto tako i vrijedi za poslovni život. U organizaciji su konflikti između različitih interesa neizbježni pa je broj i intenzitet sukoba ponekad dosta visok. Uspješno rješavanje sukoba je zapravo vještina bez koje će menadžer teško uspjeti na poslu. Svaki menadžer mora imati razvijene vještine vezane uz rješavanje konflikata. Mora biti sposoban prepoznati situaciju koja može dovesti do eventualnog konflikta i mora znati izaći na kraj s tom situacijom, tako da zaposlenici budu zadovoljni, a da to ne bude na štetu samoj organizaciji.

Konflikt je situacija u kojoj dvije strane, to mogu biti osobe ili grupe koje žele postići cilj za koji smatraju da ga može postići samo jedan od njih, odnosno jedna strana, a ne obje. Dugo vremena se smatralo, a i danas pojedini zaposlenici imaju takvo mišljenje, da su konflikti na poslu nešto loše i da ih treba pod svaku cijenu izbjegavati. Danas uglavnom prevladava shvaćanje da konflikti nisu sami po sebi ni loši ni dobri, već da posljedice konflikata za organizaciju, odjel ili pojedinca mogu biti i dobre i loše. Potpuni sklad među ljudima ne postoji, iako možda izgleda da su odnosi potpuno skladni, vrlo vjerojatno se samo radi o izbjegavanju, potiskivanju i negiranju problema. I to dovodi do toga da se problemi neće riješiti, već da će postati još intenzivniji i s vremenom će biti teže rješivi. Grupa u kojoj nema konflikata postaje statična, apatična te neprilagodljiva na promjene. Da bi grupa bila održiva, samokritična i kreativna određena količina konflikata je neophodna.

Konflikt je važan, sveprisutan dio organizacijskog života. Upravo na način na koji menadžeri upravljaju konfliktom je važan pokazatelj uspješnosti organizacije. Organizacije u kojima nema neslaganja oko važnih stvari zapravo nisu uspješne na natjecateljskom tržištu. U takvim organizacijama zaposlenici se ne uspijevaju prilagoditi promjenama. Neslaganje je razlika u mišljenjima temeljena na vlastitim stavovima, vrijednostima, potrebama, interesima i namjerama. Da li će neslaganje prijeći u konflikt ovisi o sposobnosti osobe i njenom pragu tolerancije. Dobro upravljani konflikti zapravo su neslaganja, a različita mišljenja i stavovi mogu pomoći organizaciji da bude kreativnija, inovativnija, donosi bolje odluke, upravlja bolje s postojećim resursima ili pronalazi bolje resurse. Naravno konflikt može prouzrokovati i štetne rezultate. Neki ljudi jednostavno imaju nisku toleranciju za neslaganje. Bez obzira da li su tome razlog osobne karakteristike, kulturne vrijednosti, konflikt kod ovakvih osoba djeluje demoralizirajuće i smanjuje njihovu energiju. Neke vrste konflikata generalno proizvode disfunkcionalne učinke najčešće kroz osobni konflikt i argumente oko stvari koje se ne mogu promijeniti, npr. zaposlenici ne pričaju jedni s drugima, previše vremena otpada na rješavanje konflikata, smanjena produktivnost, loše ponašanje, pod tim spadaju (pogrdna imena, fizički obračuni), nepovjerenje i biranje strana.

3.2. Vrste konflikata

U radnoj organizaciji, ali i u svim drugim situacijama, najčešće se suočavamo s dvije vrste konflikata, a to su sadržajni konflikti (strukturalni) i osobni konflikti (emocionalni). Sadržajni konflikt uključuje neslaganje o ciljevima koje treba ostvariti i načinima na koje se do tih ciljeva može doći. Osobni konflikt obično se naziva „sukobom ličnosti“ i nastaje kad se dvije osobe jednostavno ne podnose.

Sadržajni konflikti mogu se dogoditi oko bilo koje stvari u organizaciji o kojoj se ljudi ne slažu. Tipičan primjer ovakvog konflikta je neslaganje sa šefom oko marketinške strategije novog proizvoda. Šef smatra da se sa

kampanjom treba početi još prije ljeta, a zaposlenik da je treba odgoditi do jeseni. Ovakav primjer konflikta je svakodnevan jer je normalno da ljudi koji rade zajedno imaju različita mišljenja o mnogim stvarima. Jedan od najzahtjevnijih zadataka svakog menadžera je taj da zna upravljati takvim konfliktima tako da ishodi budu pozitivni i za zaposlene i za organizaciju.[12]

Osobni konflikti mogu nastati iz različitih razloga i česti su među suradnicima na poslu, ali i u odnosima između šefa i njegovih zaposlenih. Ovakvi konflikti su vjerojatno najneugodnija iskustva koje netko može doživjeti u svojoj radnoj okolini. Dok sadržajni konflikti mogu biti pozitivni, naravno, ako se zna njima upravljati, ali za osobne konflikte to se ne može reći. Jer osobni konflikti mogu potpuno iscrpiti ljude koji su u njih uključeni i odvratiti ih od njihovih poslovnih zadataka i ciljeva. U osobnim konfliktima ima mnogo emocija, najčešće ljutnje, nepovjerenja, ogorčenja i straha. Budući da se konflikt odvija oko emocija, a ne oko konkretnog problema, strategije rješavanja konflikata obično nemaju uspjeha. Sukobljenim stranama nije ni stalo da riješe problem, nego da potpuno poraze jedna drugu. Ponekad se događa da ne samo da ne žele rješiti problem, nego namjerno stvaraju novi kako bi se imali oko čega svađati. U slučaju da se osobni konflikti ne uspiju pretvoriti u sadržajne konflikte, oni će se s vremenom samo pojačavati.[13] Svaka osoba traži probleme, traži ih i naposljetku ih pronalazi i postaje sve ljuća i ogorčenija.

[12] Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?; Zagreb 2002.
[13] Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?; Zagreb 2002.

3.2.1. Podjela konflikata prema uzrocima nastanka

1. Personalni konflikti:

Intrapersonalni – predstavljaju sukobe koji nastaju kada pojedinac nije u stanju zadovoljiti svoje ciljeve ili interese. Suočavanje sa tom spoznajom kod ljudi uzrokuje brojne negativne procese unutar osobnosti pojedinaca koji se manifestiraju u obliku raznih emocionalnih i psihičkih frustracija, pa čak i oboljenja. Radi se o konfliktu koji se odnosi na jednu osobu, no ipak dolazi do negativnog utjecaja na ponašanje pojedinaca, grupe i na kraju same organizacije. Takvo ponašanje negativno utječe na efektivnost u grupi i organizaciji u cjelini.

Interpersonalni – predstavljaju sukobe koji nastaju u interakciji između osoba koje pripadaju istoj ili različitim grupama u organizaciji. Mogu biti izazvani osobnom netrpeljivošću između dviju ili više osoba i namjernim onemogućavanjem u stvaranju zajedničkih interesa.

Konflikti uloga – posebna vrsta personalnih konflikata. Javljaju se kada pojedinci obavljaju jednu ili više uloga koje se međusobno sukobljavaju što je slučaj sa svim menadžerima. Konflikti uloga se javljaju kada pojedinac ne može ispuniti očekivanja koja su povezana sa određenom funkcijom ili poslom koji obavlja. Konflikti uloga se javljaju kada nosioci različitih uloga dođu u međusobni sukob upravo zbog neusklađenosti njihovih uloga u obavljanju zajedničkog cilja.[14]

2. Organizacijski konflikti: javljaju se u različitim oblicima.

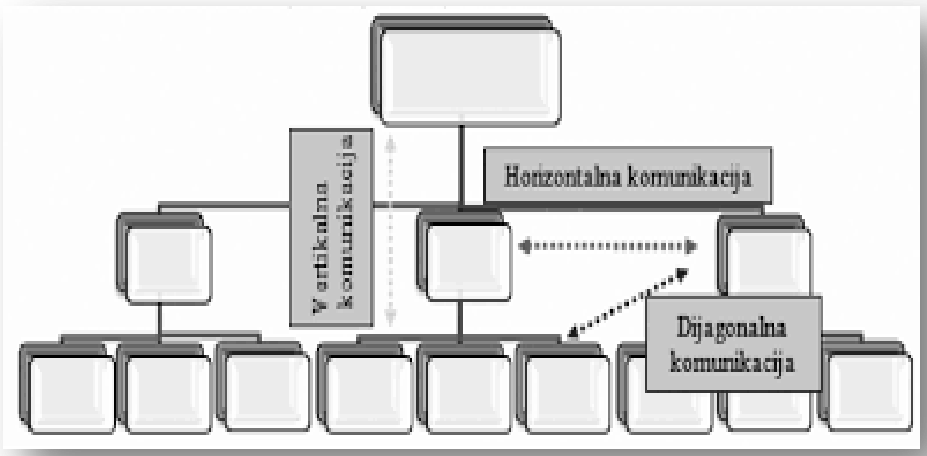
Vertikalni konflikti – koji se javljaju u interakcijama između viših i nižih organizacijskih razina.

Horizontalni konflikti – koji se javljaju u interakcijama između pojedinaca ili grupa, koji se nalaze na istim organizacijskim razinama.

[14] file:///I:/za%20diplomski/Velibor_Srdic.pdf

Konflikti kontrole resursa – javljaju se između menadžera koji su uključeni u upravljanju materijalnim, ljudskim, financijskim i informacijskim resursima.

Formalno - neformalni konflikti – koji nastaju u procesu sučeljavanja formalne i neformalne organizacije, odnosno formalnih i neformalnih vizija, misija, ciljeva, politika, strategija, programa, planova, normi i postupaka.[15]



Slika 2. Protok komunikacije u organizaciji
Izvor: http://ekonomski_vjesnik_2012_14.pdf

3.2.2. Podjela konflikata prema posljedicama koje prouzrokuju

1. Destruktivni konflikti – sukobi koji loše djeluju na ponašanje i ciljeve grupe, odnosno organizacije. Vrlo često dolazi do pojave destruktivnih konflikata. Glavni „krivci“ ovih konflikata su ljudi koji su u pravilu kontroverzne osobe, čiji izbor osporavanja nije uvijek racionalan. Nastanak destruktivnih konflikata zahtjeva hitnu i adekvatnu reakciju vođe grupe, odnosno tima, jer je samo na taj način moguće eliminirati konflikt u određenim granicama tolerancije.

[15] file:///I:/za%20diplomski/Velibor_Srdic.pdf

2. Konstruktivni konflikti – sukobi koji doprinose realizaciji ciljeva grupe odnosno organizaciji u cjelini. Oni su prirodna posljedica međusobne komunikacije članova grupe ili grupa u organizaciji kada relevantni akteri nastoje adekvatno povećati doprinos u svoje efektivnosti i efikasnosti tako da promoviraju ideje koje su međusobno suprotstavljene prema svom sadržaju, ali ne i po cilju.

3.2.3. Podjela konflikata na globalni i parcijalni

1. Globalni – obuhvaća gotovo sve zaposlene u kampanji, pa čak i privrednoj grani, odnosno djelatnosti. Takvi konflikti prikazuju se u sukobu „naprednog“ rukovodstva sa „zaostalim“ kolektivom, njegovom organizacijom i tehnologijom rada ili pak „uspješnog“ kolektiva sa „zaostalim“ rukovodstvom koje svojim stilom i metodom rukovođenja ne odgovaraju zahtjevima vremena ili slično. Takvi konflikti ne mogu se riješiti bez uključivanja viših društvenih institucija i pomoći sa strane.

2. Parcijalni – parcijalni konflikti iskazuju se u sukobu između rukovoditelja i radnika ili između samih radnika, odnosno rukovoditelja. Takvi konflikti se relativno brzo rješavaju od strane unutrašnjih snaga u firmi.[16]

3.2.4. Podjela konflikata po dužini trajanja

1. Kratkotrajni konflikti – nastaju kao rezultat međusobnog nesporazuma ili pak učinjenih grešaka koje se brzo uočavaju i rješavaju.

2. Dugotrajni konflikti – to su konflikti koji nastaju poremećajem međuljudskih odnosa i lošom poslovnom politikom. Praćeni padom zarada i razinom životnog standarda. Ovakvi konflikti se vrlo sporo nadilaze i rješavaju.[17]

[16] file:///I:/za%20diplomski/Velibor_Srdic.pdf
[17] file:///I:/za%20diplomski/Velibor_Srdic.pdf

3.2.5. Podjela po posljedicama koje ostavljaju na funkcioniranje poduzeća

1. Konflikti koji ostavljaju posljedice - rezultat su određenih razlika (psihičkih, stručnih, obrazovnih i sl.) između sudionika u obavljanju određenog posla i te razlike dovode do usporavanja realizacije određenih programa, opadanje motivacije za rad i odsutnost s posla.

2. Konflikti koji ne ostavljaju posljedice – sitni sukobi koji proizlaze iz različitih psihičkih osobina pojedinaca, i po pravilu ne ostavljaju nikakve posljedice na život i rad poduzeća. Nakon uspješnog razrješavanja konflikata između sudionika stvaraju se zdravi odnosi, nema osjećaja uvrijeđenosti, ni potrebe za osvetom.[18]

Sociolozi konflikte dijele na vidljive i nevidljive konflikte. Vidljivi konflikti u poduzeću se obično pojavljuju u obliku verbalnih i kritičnih sukoba na sastancima i sličnim skupovima, a očituju se u sukobu interesa pojedinih grupa ili njihovih predstavnika. Izražavaju se u obliku žalbe zaposlenih na određene rukovoditelje poduzeća. Skrivene konflikte za razliku od vidljivih konflikata teže je otkriti, jer su akcije sukobljenih strana međusobno prikrivene, a konflikt interesa najčešće se izražava kroz osjećaj nepravde, nepovjerenja u rukovoditelje i nemogućnost komuniciranja sa radnom grupom, odnosno poduzećem. Skriveni konflikti dolaze do izražaja u slučaju opadanja discipline, produktivnosti, namjernim sabotiranjem posla, neizvršavanjem radnih naloga, stvaranje loše radne atmosfere, raznih intriga i slično.

[18] file:///I:/za%20diplomski/Velibor_Srdic.pdf

3.3. Razine konflikata

U organizaciji je najčešći slučaj kad osoba mora ispunjavati zahtjeve i radne uloge koje su međusobno djelomično nespojive. Konflikt kao što su kontradiktorni zahtjevi od jedne osobe događaju se kada poslodavac zaposleniku daje određene zadatke koji su po svojoj prirodi suprotni i ne mogu se istovremeno ispuniti. U ovakvom slučaju zaposlenik postaje napet i frustriran jer može ispuniti samo jedan zahtjev.

Sljedeća razina konflikata su kontradiktorni zahtjevi od više osoba. Ponekad se događa da različiti ljudi u organizaciji traže od zaposlenog različite stvari. Na primjer, poslodavac može tražiti od voditelja tima veću disciplinu i kontrolu nad članovima tima, dok sami članovi žele malo više slobode u svom radu. Naravno obje strane nije moguće udovoljiti i tako se voditelj nalazi „između dvije vatre“.

Konflikt među pojedincima, mnogim zaposlenicima stvara velik problem jer obično uključuje vrlo intenzivne emocije koje mogu biti sadržajne ili osobne, ali najčešće su u kombinaciji. Kada se dva menadžera ne mogu složiti oko toga kojeg će kandidata primiti na određeno radno mjesto. A kada se dva zaposlena kontinuirano prepiru oko toga kako će razmjestiti stolove u uredu, tada govorimo o osobnom konfliktu. Oni obično nastaju kad je ugroženo samopoštovanje jedne ili obje osobe u konfliktu, zbog neslaganja u temperamentu ili crtama ličnosti, a i čest uzrok su i nesporazumi u komunikaciji i razlike u percepciji.[19]

U organizaciji su mogući i konflikti između različitih odjela kada svaki od njih pokušava maksimalizirati svoju dobit, moć i imidž. Obično nastaju zbog različitog gledanja na stvari i borbe za potrebna sredstva, a sredstva su u svakoj organizaciji ograničena, a kako svaki odjel ima mišljenje da dobiva manje nego što mu je potrebno, konflikti u ovakvom slučaju su skoro neizbježni. Kada postanu prečesti i preintenzivni, ovakvi konflikti mogu učiniti koordinaciju i integraciju poslova u organizaciji vrlo teškom.

[19] Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?; Zagreb 2002.

3.4. Posljedice konflikata

Konflikti u organizaciji mogu biti vrlo neugodni, kako za ljude koji su u njih uključeni, tako i za ostale koji ih samo promatraju ili su njima na izravan ili neizravan način pogođeni. Vrlo je neugodno raditi u okolini u kojoj se dva čovjeka stalno svađaju i neprijateljski su raspoloženi jedan prema drugome. Naime, konflikt ne mora biti sam po sebi loš. Može imati i pozitivne i negativne posljedice, ovisi o tome kako se u konfliktu odnose pojedinci. Konflikt može imati pozitivne posljedice i za pojedince i za grupe u organizaciji, kao i za organizaciju u cjelini. Konflikt pruža ljudima šansu da identificiraju probleme i prilike koji inače ostaju nezapaženi. Kao rezultat toga može se povećati kreativnost i produktivnost. Uspješan menadžer zna potaknuti konstruktivan konflikt u situacijama u kojima postojeći status „quo“ onemogućava promjenu i razvoj.

Pozitivne posljedice konflikta:

- Poboljšava kvalitetu donesenih odluka
- Potiče kreativnost i inovaciju
- Povećava interes i radoznalost u grupi
- Postaje sredstvo za smanjenje napetosti
- Omogućava bolju prilagodbu promjenama.[20]

Negativne posljedice konflikta:

- Nezadovoljstvo
- Slabljenje međusobnih veza
- Smanjenje radne uspješnosti
- Loša komunikacija među članovima
- Borbe među članovima postaju važnije od obavljanja posla.[21]

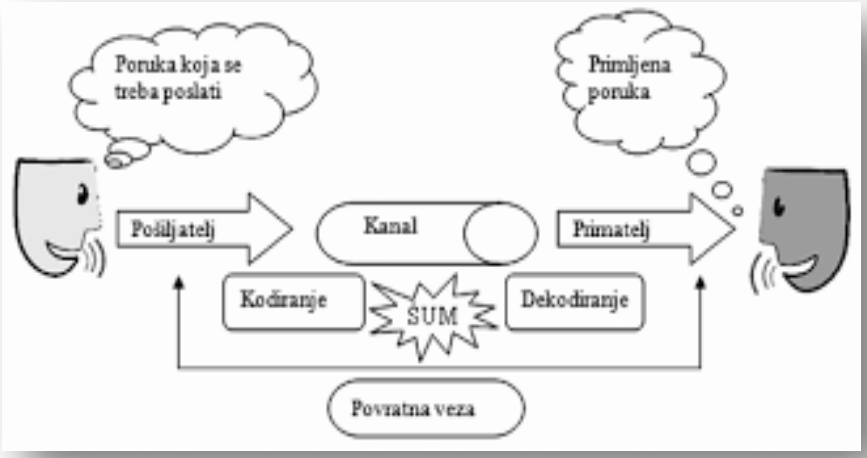
[20] Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?; Zagreb 2002.
[21] Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?; Zagreb 2002.

4. UZROCI KONFLIKATA

4.1. Uzroci na razini pojedinaca

Dvosmislene komunikacije, komunikacije u kojima se izvrće istina i nekorektne komunikacije su vezane uz ovu vrstu konflikata. Dvosmislene komunikacije kojima se namjerno izvrće istina su izvor sukoba zato što one po prirodi stvari dovode do neadekvatne informiranosti, koja proizvodi nepovjerenje, odbojnost i neprijateljstvo primatelja poruke, te se kao rezultat dogodi konflikt između primatelja i pošiljatelja poruke. Nekorektne komunikacije su one koje u sebi sadrže izraze nepoštovanja ili prijetnju, izazivaju kod osoba kojima se upućuje poruka uvrijeđenost i ljutnju i dolazi do konflikta.

Ponašanje članova grupe je najčešći izvor konflikata, pri čemu se razlikuje ponašanje vođe grupe s jedne strane i ponašanje članova grupe s druge strane. Upravljanje grupama podrazumijeva primjenu brojnih i različitih mjera i postupaka kojim se usmjerava, koordinira i kontrolira ponašanje svakog člana grupe i grupe u cjelini. Vođa grupe može uzrokovati konflikte kada se ponaša na način koji nije prihvatljiv. U takvo ponašanje spada slučaj kada vođa neadekvatno ili nepravilno koristi svoj položaj i ulogu u grupi, kada ima nekorektan odnos prema članovima grupa i zloupotreba menadžerskih ovlaštenja, koja se u praksi realiziraju preko raznih oblika psihofizičkog maltretiranja pojedinih članova grupe ili grupe u cjelini.



Slika 3. Suvremeni model procesa komuniciranja
Izvor: file:///I:/za%20diplomski/Pages_from_ekonomski_vjesnik_2012_2_14.pdf

4.2. Uzroci na razini organizacije

Promjene u organizaciji u današnjem svijetu su vrlo brze i djelatnici u organizaciji često puta se ne slaže sa smjerom u kojem se treba razvijati i koje su prednosti i nedostaci pojedinih alternativa. Član menadžerskog tima može imati u vidu kako je najbolje nastaviti s postojećim proizvodima i uslugama, te proširiti tržište, dok drugi član menadžerskog tima smatra kako treba proširiti asortiman proizvoda i usluga. Također članovi tima zbog stalnih promjena nisu sigurni koja je njihova uloga u organizaciji što može dovesti do stresa a time i do povećanja vjerojatnosti za pojavu konflikta. Veće reorganizacije, otpuštanja, promjene zakona i promjene vlasnika su promjene koje ugrožavaju sigurnost ljudi, zahtijevaju od njih stjecanje novih znanja i vještina, povećanu odgovornost te promjenu uobičajenog načina rada. Sve te promjene mogu utjecati na velik broj konflikata u organizaciji.

Prevelika organizacija može sadržavati nedovoljno jasne ciljeve, visok stupanj specijalizacije, mnogo nadzora i značajne mogućnosti za iskrivljivanje informacija koje prolaze kroz mnogo organizacijskih razina. Sve to proizvodi mnoge teškoće koje se ističu u nedovoljnoj ili neadekvatnoj informiranosti

osoblja, njihovoj odsutnosti i nemoći. Odjeli u organizaciji obično imaju različite ciljeve. Na primjer, odjel nabave može biti najviše zainteresiran za niske cijene, odjel kontrole kvalitete za poboljšanje kvalitete i da svi proizvodi zadovoljavaju standarde, a odjel proizvodnje je više baziran na efikasnost i neprekidnost proizvodnje. Svaka od navedenih situacija ima negativan utjecaj na interakciju između članova organizacije i proizvodi konflikte. Grupe se sastoje od članova koje se razlikuju po znanju, vještinama, kulturama i starosti, te takve različitosti mogu biti osnova nesporazuma, a u slučaju da se pokušaju riješiti, mogu biti i osnova konflikta.[22]

Jedan od najznačajnijih izvora konflikata je između linijskih i funkcijskih dijelova organizacije. Linijski i funkcijski dijelovi organizacije razlikuju se u ciljevima, zatim po načinu obavljanja zadataka, vrijednostima i prošlosti njihovih članova i predstavljaju prirodno stanje stvari u svakoj organizaciji i trajni su izvor organizacijskih konflikata. Također i sustav nagrađivanja za rad može biti jedan od najvažnijih faktora ponašanja osoblja i naravno može biti pokretač konflikta. Pojavljuje se u slučaju kada sustav nagrađivanja nije u skladu s očekivanjima i interesima cjelokupnog osoblja, grupa ili pojedinaca, te kada ih oni doživljavaju kao nepristrane i nepoštene.

Međusobna zavisnost resursa u organizaciji još je jedan uzrok koji je prisutan u organizacijskim jedinicama. Ukoliko „output“ neke organizacijske jedinice, grupe ili pojedinaca predviđene karakteristike (kvalitetu, dinamiku, obujam), tada dolazi do konflikta. Naime, organizacijske jedinice, grupe ili pojedinci kojima je taj „proizvod“ bio „input“ ne mogu obaviti zadan zadatak i time nastaje njihovo nezadovoljstvo, optuživanje i uzvraćanje istom mjerom, odnosno nastaje konflikt. Raspodjela moći također može biti faktor nastanka konflikta, ako se ne raspodjeli na adekvatan način. Najčešće se događa da se pojedincima u organizaciji daje prevelike ovlasti, dok se ostalima daje premala moć.

Iz navedenih uzroka, izvor konflikata proizlazi iz loše organizacije rada, lošeg sustava upravljanja i rukovođenja pojedinim organizacijskim

[22] Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?; Zagreb 2002.

jedinicama. U lošoj organizaciji rada sukobljavaju se interesi velikog broja radnih grupa, koji su stvoreni sustavom podjele rada. Ugrožavaju se njihovi ekonomski i socijalni interesi. Nedostatak suradnje, gubljenje poslovne dokumentacije, manjkavost odgovornosti, sve to dovodi do sukoba između ljudi, a posebice onih koji nisu u stanju ispuniti svoje norme i zadatke i dovodi u pitanje njihovu ukupnu zaradu i standard u cjelini. U takvim odnosima, stvara se napeta situacija u kojoj se traži krivac i prebacuje se odgovornost s jedne na drugu stranu, što dovodi do formiranja manjih ili većih grupa koje narušavaju odnose i dovode u pitanje opstanak poduzeća u cjelini.

4.3. Odnos menadžera prema konfliktu unutar organizacije

Svrha menadžera je unapređenje organizacije, te pravilno upravljanje ljudskim resursima u svrhu bržeg razvoja i ostvarivanje ciljeva organizacije, te razvoj individualnih potencijala pojedinaca. Cilj menadžmenta ljudskih resursa kao znanstvene discipline, može se definirati kao utvrđivanje zakonitosti ljudskog ponašanja na radu i stvaranja osnovnih znanstvenih pretpostavki, načela, metoda i postupaka uspješnog integriranja i razvijanja ljudskih potencijala za ostvarivanje organizacijskih i individualnih ciljeva.

Od menadžera se očekuju dodatna znanja i vještine, kao što su liderstvo i socijalne kompentencije. Odgovornost za ljude u organizaciji ne može se prepustiti pojedinoj organizacijskoj jedinici, već tu odgovornost moraju preuzeti menadžeri svih razina u organizaciji. Stručnjaci za menadžment ljudskih resursa imaju savjetodavnu, koordiniranu i kontrolnu funkciju, a menadžeri svih razina u organizaciji su odgovorni za optimalnu kombinaciju i alokaciju resursa koji se odnose na ljudske resurse. Zbog toga su menadžerima potrebne dobre interperonalne vještine, poznavanje zakona i faktora ponašanja i motivacije, kao i odgovarajuća interakcija i vještina komuniciranja.

Nekad su se menadžeri pretežno bavili strukturama, strategijama i sustavima, dok su danas više orijentirani prema interesu na ljudske resurse.

Umjesto menadžera koji planiraju i kontroliraju, u današnjem poslovnom svijetu se traže lideri koji vode, koji imaju poslovnu viziju i koji su u stanju formirati grupu zaposlenika kako bi ostvarili željenu viziju. Suvremena shvaćanja i filozofija, koja su nastala pod utjecajem promjena okruženja, tehnologije i ukupnog poslovanja, predstavljaju kvalitetno drugačije zahtjeve za čovjeka i organizaciju. Ti zahtjevi otvaraju novo područje djelovanja za menadžera ljudskih resursa u kojima je pažnja više usmjerena na sljedeće:

- Individualnu odgovornost i uvažavanje osobnosti
- Decentralizaciju i participaciju
- Fleksibilnost
- Kreativnost i inovativnost
- Kvalitetu
- Znanje.[23]

Menadžment ljudskih resursa je primarno menadžment funkcija, a odgovornost za ljude pripada menadžerima svih razina u organizaciji. Također menadžment ljudskih resursa zahtjeva individualan pristup svakom zaposleniku u organizaciji. Svi zadaci i procesi menadžmenta ljudskih resursa međusobno su povezani i nijedan koji je izostavljen ne daje zadovoljavajuće rezultate. Menadžment ljudskih resursa može se i definirati kao upravljačka aktivnost koja podrazumijeva razvoj, održavanje, prilagođavanje, usmjeravanje i korištenje ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima poduzeća uz istovremeno uvažavanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenih. U ostvarivanju ciljeva i zadataka menadžmenta ljudskih resursa koristi se pojam „Organizacijsko ponašanje“, koje daje odgovore i rješava probleme ponašanja ljudi u organizacijama, uključujući faktore koji utječu na ponašanje i posljedice ponašanja, sa ciljem da se upozna, usmjerava i kontrolira ponašanje u svrhu poboljšanja učinka i zadovoljstava.

Najčešća strategija menadžera koji nisu spremni suočiti se s konfliktom unutar organizacije jest zapravo da ne poduzimaju ništa. Jednostavno smatraju da će konflikt nestati sam od sebe. No u nekim

[23] Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?; Zagreb 2002.

situacijama ova strategija i nije uvijek loša. Uglavnom većina menadžera ne čini ništa jer se boje iznijeti konflikt na vidjelo i ne znaju kako izaći na kraj s neugodnim emocijama. Nažalost ovo najčešće dovodi do eskalacija konflikta, a menadžer može doći na glas kao osoba koja nema uvid u to što se događa, niti kontrolu nad situacijom u organizaciji.

Mnogi menadžeri priznaju da postoji konflikt i daju „obećanje“ da će ga riješiti. No kada se postavi konkretno pitanje u vezi rješavanja problema unutar organizacije, dobije se povratna informacija da se „problem razmatra“. To samo dovodi do spoznaje da problem na razmatranju može ostati beskonačno. Također menadžer koristi razne tehnike izgovora, poput toga da prikuplja potrebne činjenice, da su potrebni još dodatni dokumenti, otkazuje sastanke sa zainteresiranim stranama i slično. Takva pretvaranja da se rješavaju konflikti može samo donijeti negativne posljedice za organizaciju unutar poduzeća.

Jedan od načina izbjegavanja konflikta je taj da se taje informacije. Tajenje informacija podjednako čine i zaposlenici i menadžeri. Ovdje se polazi od teorije da, ako nitko ne zna što se radi, neće biti ni konflikata, no zapravo se taj konflikt samo odgađa i ne može se izbjeći jer će postati intenzivniji i sa mnogo više neugodnih konflikata nego što bi bilo na početku rješavanja problema bez tajenja informacija.

5. RJEŠAVANJE KONFLIKATA UNUTAR ORGANIZACIJE

Nerazrješivi sadržajni konflikti izazivaju emocionalnu neugodu i mogu eskalirati u destruktivne osobne konflikte. Uspješno razriješeni konflikti unutar organizacije smanjuju mogućnost javljanja budućih konflikata ili čine lakši način njihovog rješavanja u budućnosti. Za uspješno rješavanje konflikata unutar organizacije, menadžerima na raspolaganju stoje indirektne i direktne tehnike.

5.1. Indirektne tehnike

Prije samog pokušaja rješavanja konflikata, trebaju se koristiti indirektni pristupi. Ljudi su na poslu sve više ovisni jedni o drugima u izvršavanju postavljenih zadataka, te samim time to dovodi do veće mogućnosti pojave konflikata. Stoga je najjednostavnija indirektna tehnika smanjivanja ovisnosti i kontakt između osoba ili grupa koje su u konfliktu. U nekim slučajevima, zadaci se mogu prilagoditi tako da zahtijevaju manju koordinaciju, a sukobljene strane neovisno dobivaju ono što im je potrebno za obavljanje posla. Ovakav pristup može smanjiti konflikt, ali i duplicirati pojedine poslove i dovesti do lošije raspodjele potrebnih sredstava. U pojedinim situacijama, menadžeri postavljaju osobu za vezu između sukobljenih pojedinaca ili grupa. No, ta osoba mora dovoljno dobro poznavati zadatke, potrebe i norme ponašanja svake grupe, kako bi rezultat bio što uspješniji, odnosno da se postigne što bolja suradnja i zajednički cilj. Najčešće se ovakve odluke menadžera, donose kada zajedničke grupe specijalista moraju dugoročno raditi na projektima.[24]

Bilo da se radi o pojedincima ili grupama koje su u sukobu, pomoći će i metoda smanjenja kontakata koliko je god to moguće u području njihovog rada. Tako da menadžer često može premjestiti pojedinca u drugi odjel te mu

[24] Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?; Zagreb 2002.

omogućiti druge radne uvjete i potrebna sredstva za rad. Apeliranje na zajedničke ciljeve može usmjeriti pažnju potencijalno sukobljenih strana na nešto što i jedna i druga strana žele postići. Na taj način se mogu zaboraviti svakodnevne nesuglasice i može se vidjeti, što se sve može postići suradnjom umjesto sukobljavanjem. Kada se u organizaciji, kontinuirano ponavljaju destruktivni konflikti između pojedinaca ili grupa, potrebno je razmisliti o reorganizaciji.

5.2. Direktne tehnike

Pojavu konflikata u organizaciji ljudi pokušavaju rješavati na različite načine, ovisno o situaciji. Prva strategija je „izbjegavanje“. Izbjegavanje je fizičko ili mentalno povlačenje iz konflikta. U ovoj situaciji i jedna i druga strana se prave da konflikt ne postoji i da će se s vremenom sam riješiti i nestati. Nekoliko stilova ponašanja u strategiji „izbjegavanja“:

- Ignoriranje konfliktne situacije
- Ne vođenje računa o problemima
- Povlačenje iz konfliktnih situacija, stavljanje sa strane ili odgađanje rješavanja problema
- Vjerovanje da će s vremenom konflikt nestati
- Napetost u suočavanju sa konfliktom
- Problem u koordinaciji posla
- Rutinski donošenje važnih odluka.[25]

Druga strategija je „popuštanje“. Popuštanje je prilagođavanje interesima druge osobe. Na primjer, zaposlenik pojedinog sektora više brine o drugom zaposleniku nego o sebi i to često na svoju štetu. Oba zaposlenika nastoje smanjiti razlike koje postoje između njih i naglasiti sličnosti i ono što im je zajedničko. Takav princip neko vrijeme i može funkcionirati, no uzrok konflikta ostaje neriješen, pa zbog toga može nakon nekog vremena ponovo izbiti još jačom žestinom i rezultirati još većom frustracijom i ogorčenjem.

[25] Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?; Zagreb 2002.

Ponašanje može varirati od trenutka popuštanja do spremnosti da se popusti nakon kratkog razmatranja situacije. Iako ponašanje osobe može izgledati pozitivno, nakon nekog vremena može početi pokazivati pasivno agresivno ponašanje, a to uključuje tvrdoglavost i zaboravljanje. Nekoliko stilova ponašanja u strategiji „popuštanja“:

- Lako popuštanje
- Fleksibilnost i tolerantnost
- Žrtvovanje
- Nedostatak discipline.[26]

„Nametanje“ kao treća startegija direktnih tehnika je korištenje moći za ostvarivenja vlastitog cilja. Temelji se na agresivnosti i dominaciji, a osoba vodi računa samo o svojim vlastitim interesima i potpuno zanemaruje ostale zaposlenike. Odvija se i u obliku zapovijedanja, kada jedan od zaposlenika ima formalnu moć da naređuje ostalim zaposlenicima što moraju raditi. U pozitivnom slučaju, ovaj stil može uključivati i spremnost da se shvati pozicija određenog zaposlenika i stvaranje poštovanja prema njemu. Stilovi ponašanja u strategiji „Nametanje“:

- Organiziranost i usmjerenost na zadatke i ciljeve
- Važnost pozicije i perspektive
- Jasno iznošenje ciljeva
- Strah od gubitka kontrole
- Usmjerenost na obranu pozicije.[27]

„Kompromis“ je traženje srednjeg rješenja ili spremnost na odricanje nečega u zamjenu za nešto drugo. Stil ponašanja u ovoj strategiji:

- Traženje brzih i praktičnih rješenja u korist svih zaposlenika/grupa.

Posljednja strategija jest suradnja, to je otvoreno i izravno suočavanje s konfliktom i traženje obostranog zadovoljavajućeg rješenja. Pokušava se

[26] Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?; Zagreb 2002.
[27] Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?; Zagreb 2002.

postići da obje strane dobiju maksimalno i rezultira pozicijom dobitak-dobitak. Stilovi ponašanja u strategiji „suradnja“:

- Problemu pristupiti ozbiljno, kako bi se pronašlo adekvatno rješenje
- Otkrivanje motiva i potreba pojedinaca unutar organizacije
- Razmjena ideja i traženje kreativnog rješenja problema
- Pregovaranjem doći do najboljeg rješenja konflikta.[28]

Suradnja zahtijeva i vrijeme i energiju, a to su najdragocijenije stvari u organizaciji kojih nema puno. Konflikti mogu biti vrlo neugodni i neproduktivni. Ali isto tako mogu biti i prilika za suradnju. Svaka od navedenih strategija može biti djelotvorna ovisno o tome kakav se cilj želi postići. Izbjegavanje i popuštanje smanjuje intenzivnost konflikta i štetne usputne posljedice, no ne rješava sam uzrok konflikta. Isto vrijedi i kad strane u konfliktu pristanu na kompromis tek toliko da postignu bilo kakvo rješenje. Ideja kompromisa obično je vrlo privlačna, ako je cilj izbjeći konflikt uz minimalnu cijenu, no kompromis često onemogućuje kreativnije traženje rješenja u obostrano zadovoljstvo.

[28] Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?; Zagreb 2002.

6. UPRAVLJANJE KONFLIKTNIM PROCESIMA

Iz današnje perspektive prema kojoj su konflikti učestali i važni segmenti organizacijskog ponašanja, razmatranje konfliktnog procesa predstavlja vrlo kvalitetnu osnovu za suvremena znanstvena proučavanja koja bi se trebala uzdići iznad postavljenih temelja. Menadžment organizacijskih konflikata koji je usmjeren na pojedinačne konfliktne tijekove i uglavnom interpersonalne ili intergrupne konflikte u poduzeću u okvirima suvremen organizacijske dinamike ne može biti uspješan. Menadžment konflikata ne sugerira redukciju, elimininiranje i vremensko ograničavanje konflikata, već podrazumijeva kreiranje makroorganizacijske strategije koje će svesti na minimum negativne učinke konflikata i ojačati njihove konstruktivne funkcije. Te samim time pridonijeti organizacijskom učenju i organizacijkoj uspješnosti.

6.1. Konfliktni proces

Menadžeri smatraju kako sukob konflikta predstavlja dinamičan proces koji ne nastaje odjednom, već traje određeno vrijeme i zato prolazi kroz nekoliko razvojnih faza. Konflikt se može lakše i bolje razumjeti, ako se razmatra kao dinamičan proces koji se razvija u konfliktnim epizodama.

1. Faza latentnog konflikta – konflikt je prikriven, iako već postoje uvjeti koji bi ga mogli prouzročiti. Latentne konflikte uvjetuje natjecanje oko nedovoljnih sredstava, različiti ciljevi ili težnje za autonomijom. Istovremeno može biti prisutno više tipova latentnih konflikata.

2. Faza percepcije konflikta – u ovoj fazi jedna ili obje strane postanu svjesne latentnog sukoba. Izrečena su različita mišljenja, postalo je jasno da su ciljevi ili vrijednosti različiti te tada jedna ili više osoba postaje svjesna potencijalnog sukoba, što znači da je konflikt prešao u novu razvojnu fazu. Postoje različite situacije u percepciji konflikata. Na primjer, konflikt se ponekad percipira, iako ga realno nema u latentnom obliku (na primjer, sudionici konflikta se nisu

dovoljno dobro razumjeli što se rješava poboljšanjem kvalitete komuniciranja) ili je pak latentni konflikt prisutan, a sudionici odnosa ga nisu percipirali, i to se objašnjava mehanizmima potiskivanja i fokusiranja pažnje na samo neke organizacijske konflikte, dok drugi ostaju neprimijećeni. Taj je mehanizam uočavanja samo nekih, a ne svih konflikata više vezan za organizacijsko ponašanje negoli za osobne vrijednosti. Budući da su organizacije suočene s velikim brojem organizacijskih konflikata, normalna je reakcija da je pažnja usmjerena na samo neke od njih s tendencijom da su to oni koji se mogu rješavati u kratkom roku i rutinskim metodama. Da bi se organizacije uspješno nosile s onim zahtjevnijim, ne rutinskim konfliktima, često je potrebno osnivati posebne organizacijske jedinice koje će se njima baviti.

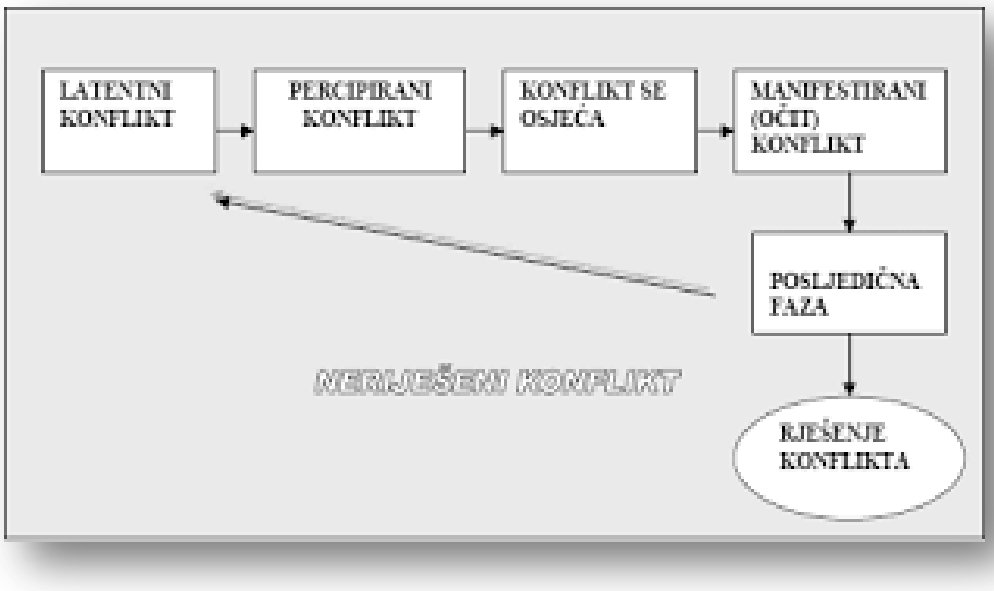
3. Faza u kojoj se konflikt osjeća – radi se o „personalizaciji konflikta“. Jedna ili obje konfliktne strane, kao rezultat nerazumijevanja ili razilaženja mišljenja iz prethodne faze procesa, počinju osjećati tenzije, anksioznost i druge neugodne osjećaje.

4. Faza manifestiranog konflikta – u ovoj je fazi točno utvrđeno neprijateljsko ponašanje između sudionika konflikta. Konfliktno ponašanje može se manifestirati na razne načine, od potpune apatije do otvorene agresije koja je u okviru organizacijskih normi, pravila i procedura ipak rijetka. Ponašanje se može okarakterizirati konfliktnim isključivo ukoliko ga poneki ili svi sudionici konflikta takvim percipiraju. Onaj koji se ponaša konfliktno, mora to činiti svjesno.

5. Posljedična faza – faza u kojoj se vide rezultati očitog konflikta, u ovoj je fazi konflikt ili riješen ili nije otkriveno zadovoljavajuće rješenje pa se on ponovo vraća u fazu latentnog konflikta te započinje nova konfliktna epizoda.

Ovih je pet faza konfliktnog procesa okvir za istraživanje strukture konfliktne epizode, a upravo zato što imaju strukturu konflikti se mogu dijagnosticirati i kontrolirati. Razvoj svake pojedine epizode ovisi o kombinaciji učinaka prijašnjih konflikata i uvjeta iz okoline jer organizacija nije zatvoren sustav, pa će tako na primjer, okolina u kojoj organizacija može podmiriti nedostatke

resursa zbog kojih nastaju konflikti, imati benevolentan učinak na konfliktni tijek.[29]



Slika 4. Faze konfliktnog procesa
Izvor: file:///I:/za%20diplomski/Pages_from_ekonomski_vjesnik_2012_2_14.pdf

6.2. Uspješno upravljanje konfliktima

Srž uspješnog upravljanja konfliktnim procesima jest makroorganizacijska strategija koja:

Svodi na minimum afektivne konflikte u organizaciji. Afektivni konflikti pojavljuju se zbog različitih osjećaja u komunikaciji. Takve međusobne nekompatibilnosti rezultiraju tenzijama, ljutnjom, neprijateljskim raspoloženjem, nepovjerenjem, frustracijom, osjećajem ugroženosti i strahom. Ove će negativne emocije ometati kognitivne funkcije, obradu i razmjenu složenih informacija. Kad je unutar grupe prisutan afektivni konflikt,

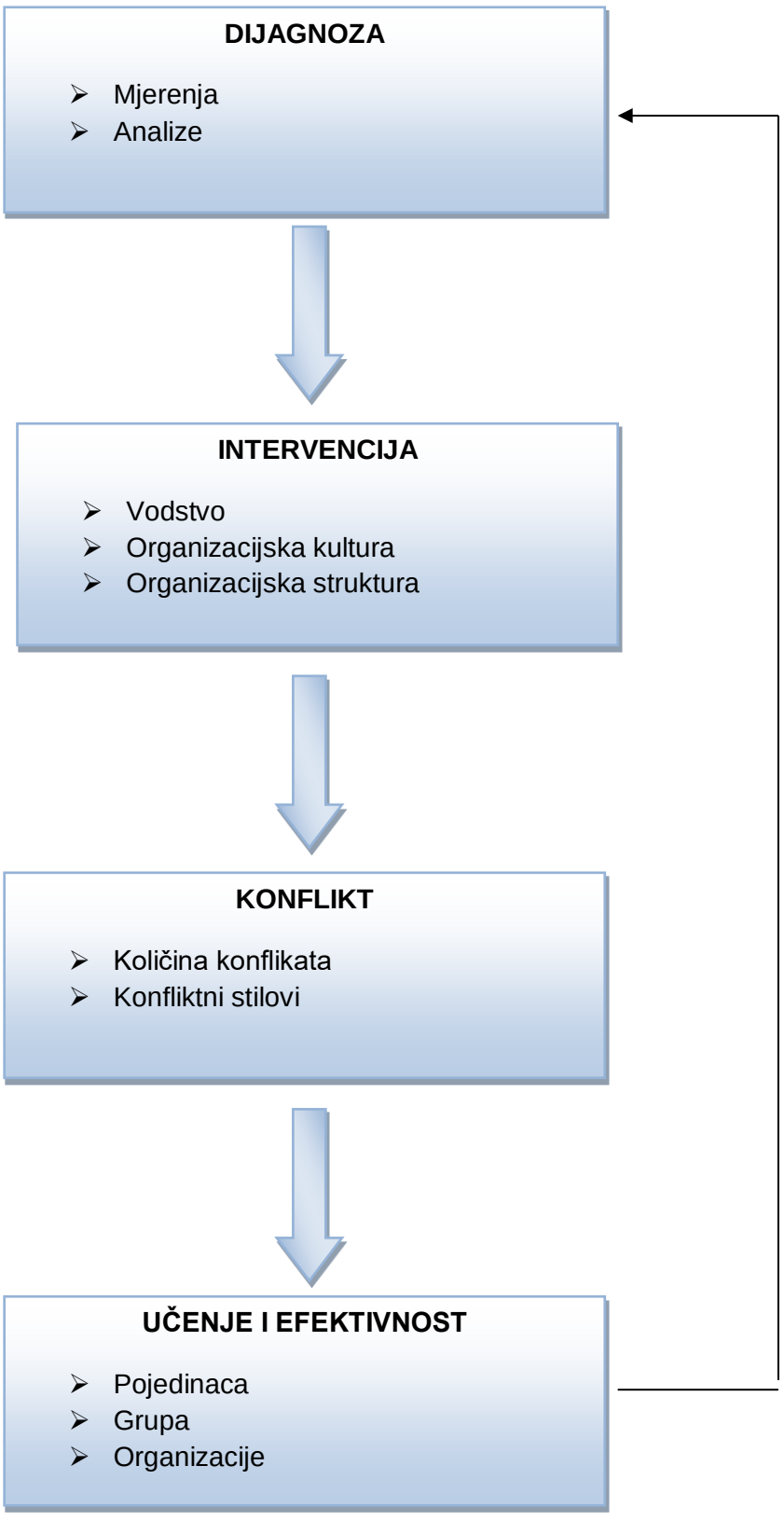
[29] file:///I:/za%20diplomski/MANAGEMENT_KONFLIKTA_1.pdf

članovi će ulagati velike količine svoje potencijalno radne energije u pokušaje ignoriranja ili rješavanja sukoba, što ih odvlači od obavljanja poslovnih obaveza.

Potiče i održava umjerenu količinu kognitivnih konflikata. Kognitivne konflikte uzrokuje neslaganje članova grupe o određenom sadržaju poslovnog zadatka koji zajedno izvršavaju (razlike u gledištima, idejama, mišljenjima), što je vrlo često izvor kreativnih različitosti, koje su poduzećima prijeko potrebne. Ukoliko je riječ o složenim poslovnim zadacima i problemima koji se ne rješavaju rutinski, smatra se da kognitivni konflikt može poboljšati individualne i grupne performance jer umjerena količina konfliktnih rasprava može bitno doprinijeti grupnoj kreativnosti i razumijevanju različitih stavova. Prijeđe li se granica optimalne razine konflikata, česte rasprave i manjak konsenzusa, usporavat će aktivnosti te otežavati poslovnu produktivnost. S druge strane, radi li se o poslovnim zadacima koji se obavljaju rutinski, tu ne postoji optimalna količina konflikata, jer će svaki umanjiti efikasnost procesiranja informacija.

Omogućuje izbor i uporabu odgovarajućih pristupa upravljanja konfliktima. Postoji nekoliko temeljnih orijentacija, odnosno načina upravljanja organizacijskim konfliktima koje se analiziraju i diferenciraju na temelju odnosa dimenzija kooperativnosti i asertivnosti: kompeticija, suradnja, kompromis, izbjegavanje i prilagođavanje. Nužno je da se svi zaposleni, unutar koncepcije organizacijskog učenja i učenja kroz poslovna iskustva, kontinuirano educiraju da bi mogli samostalno i u različitim situacijama rješavati interpersonalne konflikte na najefikasniji način. Pojedinci mogu uspješno rješavati konflikte, ukoliko su upoznati s učincima različitih stilova rješavanja sukoba, te umiju odabrati stil upravljanja konfliktom, koji će u konkretnoj situaciji biti najučinkovitiji. Potrebno je razlučiti važne od nevažnih sukoba, evaluirati suprotstavljenu stranu, odrediti uzrok sukoba i u konačnici odabrati najbolju opciju, odnosno način rješavanja.[30]

[30] file:///I:/za%20diplomski/MANAGEMENT_KONFLIKTA_1.pdf



Slika 5. Prikaz procesa upravljanja konfliktom
Izvor: file:///I:/za%20diplomski/MANAGEMENT_KONFLIKTA_1.pdf

Proces upravljanja konfliktom :

Dijagnoza - Prvi korak u procesu upravljanja konfliktima je dijagnoza uzroka i učinaka svih vrsta konflikata u organizaciji. Opsežno dijagnosticiranje omogućuju mjerenja:

- količine afektivnih i kognitivnih konflikata u organizaciji (utvrđivanje je li njihovo pojavljivanje nedovoljno, umjereno ili prečesto)
- podataka o strategijama kojima članovi organizacije rješavaju interpersonalne, intragupne i intergrupne konflikte (misli se na pet popularnih mogućih stilova postupanja u konfliktnoj situaciji - kompeticija, suradnja, kompromis, izbjegavanje ili prilagođavanje)
- traženje uzroka
- stupnja individualnog, grupnog i organizacijskog učenja i uspješnosti. Analizom dobivenih rezultata menadžeri, kojima je preokupacija menadžment konflikta, i eventualno angažirani vanjski stručni suradnici doći će do zaključka o tome je li potrebna bilo kakva intervencija u organizaciji. Ovdje je pažnja usmjerena na cjelokupnu konfliktnu masu, na ukupnu pojavnost konflikata u organizaciji, što je dovoljno za procjenu je li potrebna intervencija menadžera. Ovakav pogled na organizacijske konflikte vrlo je sličan sekundarnom da je bolje prikazivati strukturu "epizoda suradnje" u organizaciji jer su konflikti uobičajene i svakodnevne organizacijske pojave te je nemoguće pratiti njihove pojedinačne epizode.[31]

Intervencija - Ukoliko se utvrdi da je u organizaciji prisutna prevelika količina afektivnih konflikata, nedovoljno ili previše kognitivnih konflikata, te da pojedinci nisu dovoljno uspješni u rješavanju konflikata, potrebna je intervencija. Dva su moguća tipa intervencije:

1. Procesni pristup usmjeren je na promjenu količine afektivnih i kognitivnih konflikata u poduzeću i edukaciju članova organizacije o pravilnom izboru načina rješavanja konflikata u različitim situacijama. Procesni pristup često podrazumijeva promjenu vodstva i organizacijske kulture. Karakteristike

[31] file:///I:/za%20diplomski/MANAGEMENT_KONFLIKTA_1.pdf

vodstva koje je prikladno za ovakvu intervenciju, pronalazi se u pojmu transformacijsko vodstvo. Transformacijsko vodstvo inovativno je, inspirativno i usmjereno na provođenje organizacijskih promjena, organizacijski napredak i razvoj. Sposobno je motivirati zaposlene da prepoznaju vlastite sposobnosti. Transformacijsko vodstva mora biti sposobno za oblikovanje jasnih i privlačnih vizija, mora služiti kao primjer i model podređenima, poticati na prihvaćanje grupnih ciljeva, imati veća očekivanja od zaposlenih, pružiti individualne podrške te sposobnost intelektualne stimulacije (poticanje na kreativno, kritičko i inovativno razmišljanje i rješavanje problema). Autentičnog transformacijskog vođu karakteriziraju visoki moralni i etički standardi koje nastoji prenijeti u obrasce ponašanja podređenih. Srž njegovog vođenja drugima je modeliranje strateške vizije i inspiriranje zaposlenih da teže njenom ostvarenju. Organizacijska kultura koja će konfliktima omogućiti da budu funkcionalan segment organizacijske dinamike podržava: eksperimentiranje, poduzimanje rizika, otvorenost, različitost mišljenja te raspodjelu informacija i znanja na svim organizacijskim razinama. Pojedinci se tada potiču na preuzimanje odgovornosti za svoje pogreške i limite. Takvim pristupom pogreške se ne sankcioniraju dokle god doprinose učenju i iskustvu, a prepoznaju se i nagrađuju individualni doprinosi, pozitivna ponašanja i dobro obavljene aktivnosti.

2. Strukturalni pristup odnosi se na poboljšanja u organizacijskoj strukturi koja će omogućiti uspješniju provedbu organizacijskog učenja, veću fleksibilnost i kvalitetniju prilagodbu okruženju. Ovaj je pristup usmjeren na umanjivanje razloga za pojavu afektivnih konflikata te održavanje umjerene razine kognitivnih konflikata prilikom obavljanja poslovnih zadataka (koji nisu rutinski). Strukturalni pristup, podudara se s pojmom engl. learning structure, odnosno kreiranjem fleksibilne organizacijske strukture koja je temelj za permanentno učenje i usavršavanje pojedinaca.[32]

Učenje i efektivnost - za uspješno rješavanje konflikata, na prvom je mjestu kriterij organizacijskog učenja i učinkovitosti. Menadžment konflikta uspješan

[32] file:///I:/za%20diplomski/MANAGEMENT_KONFLIKTA_1.pdf

je tek ukoliko rezultira organizacijskim učenjem jer se očekuje da će ono omogućiti dugoročnu organizacijsku efektivnost. S tim ciljem, proces upravljanja konfliktima treba biti dizajniran tako da ohrabruje kritičko i inovativno razmišljanje, prilikom dijagnosticiranja problema kao i prilikom intervencije. Zaposlenima u organizaciji, mora se omogućiti učenje različitih stilova upravljanja interpersonalnim konfliktima, da bi ih oni samostalno i efektivno primjenjivali u raznolikim konfliktnim situacijama. U kontekstu upravljanja organizacijskim konfliktima posebno je važan „doubleloop“ tip organizacijskog učenja jer podrazumijeva kognitivne i bihevioralne promjene, odnosno primjenu novih saznanja, koja će omogućiti prihvaćanje novih načina razmišljanja, ponašanja i rješavanja problema. S druge strane, uspješno upravljanje konfliktima na makroorganizacijskoj razini poboljšat će proces organizacijskog učenja i učinkovitosti, što će povoljno utjecati na procese dijagnosticiranja i interveniranja u novim konfliktnim situacijama. Ovaj je procesni tijek permanentan, upravo zato što stjecanje individualnog, a time i organizacijskog znanja, nikad ne prestaje. Iako je organizacijsko učenje proces uz koji se uglavnom, vežu pozitivne konotacije, važno je napomenuti da je koncept organizacijskog učenja ponekad vrlo zahtjevan, što može loše utjecati na privatan život pojedinaca i obavljanje ostalih životnih uloga, na to da se neki pojedinci ne osjećaju ugodno u fleksibilnim organizacijskim strukturama u kojima se traži viša razina njihove participacije, te na prevelik utjecaj menadžmenta na proces učenja jer su menadžeri ti koji usmjeravaju pojedince na sadržaje koje trebaju usvajati.

7. REZULTATI I ANALIZA ISTRAŽIVANJA

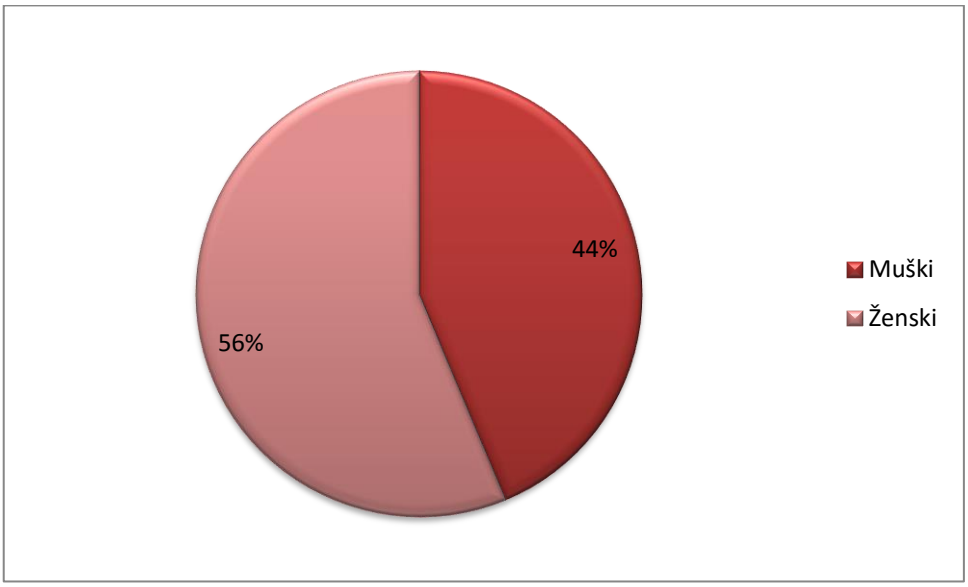
Cilj istraživanja je bio istražiti kako pojedinci ragiraju i pristupaju rješavanju konflikata na radnom mjestu, odnosno unutar organizacije. U svrhu istraživanja sastavljena je anketa koja se sastoji od 12 pitanja sa ponuđenim odgovorima, te je bilo potrebno odabrati samo jedan odgovor. Odgovori koji su bili ponuđeni su sljedeći: „nikada“, „rijetko“, „ponekad“, „često“ i „uvijek“. Anketi je pristupilo 103 ispitanika različitih dobnih skupina, od kojih je 58 ženskih i 45 muških ispitanika koji su u radnom odnosu. Istraživanje je trajalo od siječnja do travnja 2016. godine, diljem Hrvatske. Istraživanje se provodilo putem slanja elektroničke pošte na određene adrese, te je uz privitak dokumenta stajala zamolba o ispunjenju ankete i ukratko je bilo objašnjeno o kakvoj se anketi radi i u koju svrhu. Također se i provođenje anketa provodilo osobno sa pojedinim ispitanicima. Nakon prikupljenih svih 103 važećih anketnih listića, podaci su uvršteni u excel program te su analizirani statističkim metodama, koje će biti prikazane u sljedećim tablicama i grafikonima.

Tablica 2. Spolna struktura ispitanika.

SPOL ISPITANIKA:	BROJ ANKETIRANIH:	STRUKTURA (%):
MUŠKI	45	43,7%
ŽENSKI	58	56,3%
UKUPNO:	103	100%

Izvor: Izradila autorica

U tablici je prikazana dobna struktura ispitanika. Od ukupno 103 ispitanika, 43,7% osoba je muškog spola, a 56,3% osoba je ženskog spola.



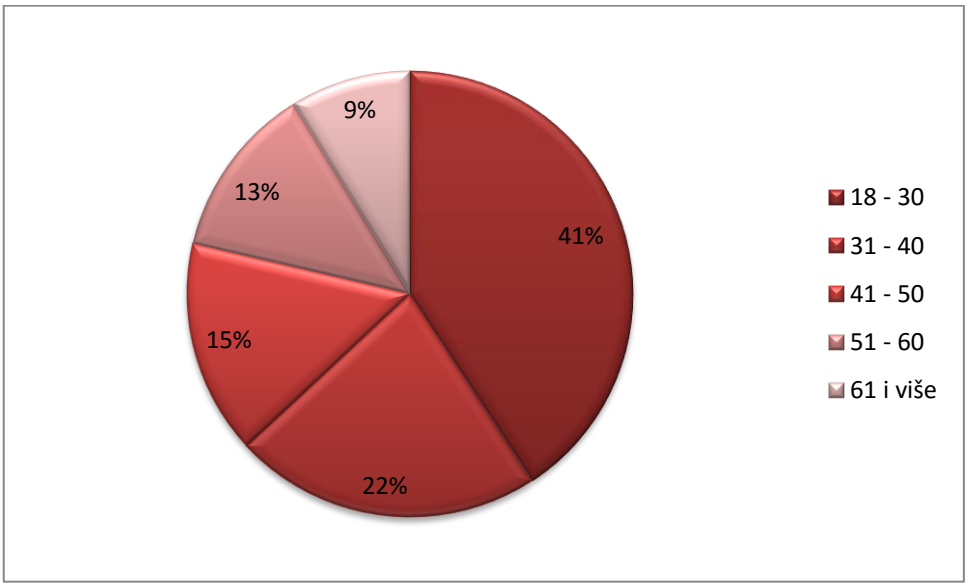
Grafikon 1. Spolna struktura zaposlenika
Izvor: Izradila autorica

Tablica 3. Dobna struktura ispitanika

DOB:	BROJ ANKETIRANIH:	STRUKTURA (%):
18 – 30	42	40,8%
31 – 40	23	22,3%
41 – 50	16	15,5%
51 - 60	13	12,6%
61 – više	9	8,7%
UKUPNO:	103	100%

Izvor: Izradila autorica

Iz tablice je vidljivo da je dobna struktra ispitanika različite dobi. Najveći broj ispitanika je u životnoj dobi od 18 do 30 godina, njih 40,8%. Zatim slijede ispitanici u dobi od 31 do 40 godina, njih čini 22,3%. Nakon njih slijede ispitanici od 41 do 50 godina, njih 15,5%, pa ispitanici od 51 do 60 godina, 12,6% i na kraju slijede ispitanici sa najmanjim brojem u dobi od 61 pa nadalje, njih čini 8,7%.



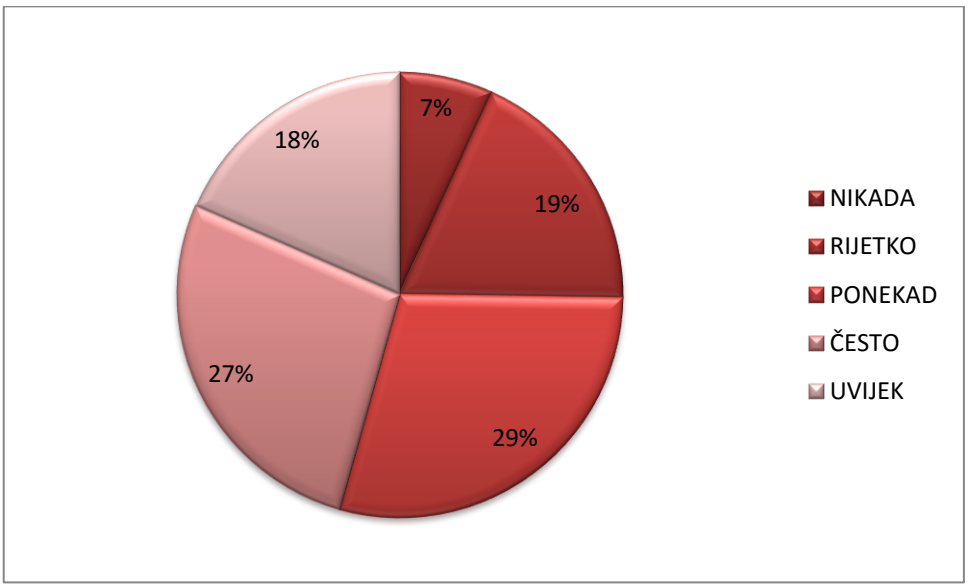
Grafikon 2. Dobna struktura ispitanika
Izvor: Izradila autorica

Tablica 4. Pitanje 3: „Kada se netko ne slaže sa mnom, snažno branim svoj stav“.

RB:	ODGOVOR:	BROJ ANKETIRANIH:	STRUKTURA (%):
1	NIKADA	7	6.8%
2	RIJETKO	19	18.4%
3	PONEKAD	30	29.1%
4	ČESTO	28	27.2%
5	UVIJEK	19	18.4%
UKUPNO		103	100%

Izvor: Izradila autorica

Analiza je pokazala da ispitanici samo ponekad snažno brane svoj stav, kada se ostali sudionici ne slažu sa njima, njih 29.1%. Najmanje njih 6.8% odgovorilo je da nikada ne brane svoj stav. 18.4% ispitanika odgovorilo je da „uvijek“ brane svoj stav.



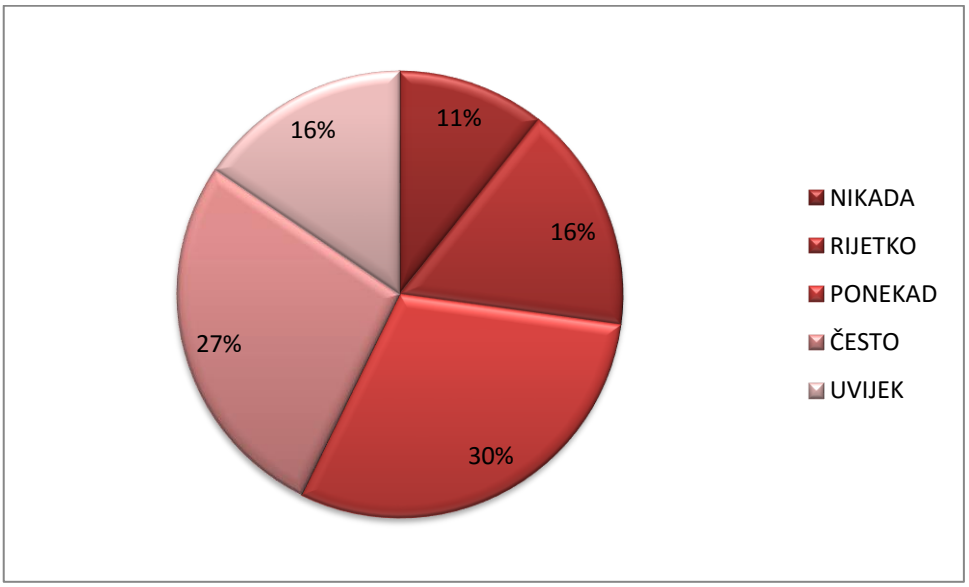
Grafikon 3. Ispitanici koji brane svoj stav
Izvor: Izradila autorica

Tablica 5. Pitanje 4: „Slušam savjete svojih kolega, čak i kada se ne slažem s njima“.

RB:	ODGOVOR:	BROJ ANKETIRANIH:	STRUKTURA (%):
1	NIKADA	11	10.7%
2	RIJETKO	17	16.5%
3	PONEKAD	31	30.1%
4	ČESTO	28	27.2%
5	UVIJEK	16	15.5%
UKUPNO:		103	100%

Izvor: Izradila autorica

Iz tablice je vidljivo da njih 30.1% ponekad sluša savjete svojih kolega, iako se ne slažu s njima. 27.2% izjasnilo se da često slušaju savjete svojih kolega, 16.5% rijetko sluša savjete, a njih 15.5% uvijek sluša savjete svojih kolega, dok je najmanje njih odgovorilo da nikada ne slušaju savjete, 10.7%.



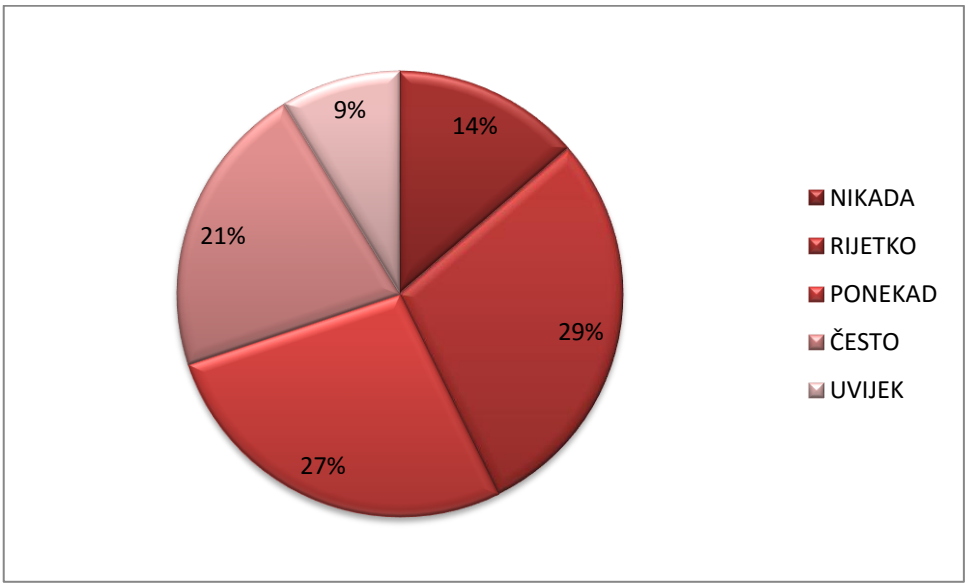
Grafikon 4. Slušanje savjeta
Izvor: Izradila autorica

Tablica 6. Pitanje 5: „Više volim svoje mišljenje zadržati za sebe, nego se otvoreno suprotstaviti drugima“.

RB:	ODGOVOR:	BROJ ANKETIRANIH:	STRUKTURA (%):
1	NIKADA	14	13.6%
2	RIJETKO	30	29.1%
3	PONEKAD	28	27.2%
4	ČESTO	22	24.4%
5	UVIJEK	9	8.7%
UKUPNO:		103	100%

Izvor: Izradila autorica

Najviše ispitanika odgovorilo je da rijetko zadržavaju svoje mišljenje za sebe, već se otvoreno suprotstave drugima, njih 29.1%. na odgovor „ponekad“ njih je odgovorilo 27.2%, 24.4% je odgovorilo „često“, 13.6% ispitanika izjasnilo se da nikada ne zadržavaju mišljenje za sebe, a njih 8.7% uvijek zadržavaju svoje mišljenje za sebe i ne suprotstavljaju se ostalim kolegam.



Grafikon 5. Zadržavanje mišljenja za sebe
Izvor: Izradila autorica

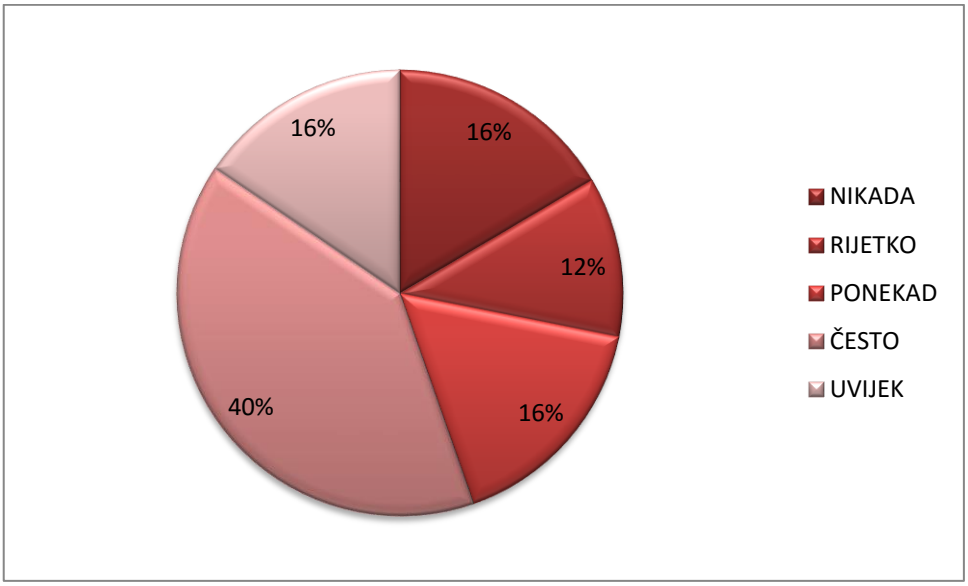
U današnjem svijetu promjene su vrlo brze i ljudi u organizaciji često puta se ne slažu u kojem smjeru se treba razvijati i koje su prednosti i nedostaci pojedinih alternativa. Tako da je anketa pokazala na trećem i četvrtom pitanju da ljudi samo ponekad snažno brane svoj stav i slušaju savjete svojih kolega, iako se ne slažu sa njima. Pojedini ljudi zbog stalnih promjena nisu sigurni koja je njihova uloga u organizaciji, te je zbog toga i peto pitanje dobilo nešto lošiji odgovor, jer većina voli više svoje mišljenje zadržati za sebe, nego se otvoreno suprotstaviti drugima.

Tablica 7. Pitanje 6: „U situaciji kada postoji neslaganje ili treba pregovarati, nastojim pomoći u pronalaženju rješenja tako što dijelim informacije s drugima“.

RB:	ODGOVOR:	BROJ ANKETIRANIH:	STRUKTURA (%):
1	NIKADA	17	16.5%
2	RIJETKO	12	11.7%
3	PONEKAD	17	16.5%
4	ČESTO	41	39.8%
5	UVIJEK	16	15.5%
UKUPNO:		103	100%

Izvor: Izradila autorica

Anketa je pokazala je najveći broj ispitanika njih 39.8% odgovorio da često nastoje pomoći u pronalaženju rješenja, tako što dijele informacije sa drugima, kada su u situaciji kada postoji neslaganje, odnosno kada je potrebno pregovarati. Odgovori „nikada i ponekad“ su izjednačeni sa 16.5% ispitanika, izjasnili su se da samo ponekad/nikada ne žele pomoći u pronalaženju rješanja. 15.5% je odgovorilo da su uvijek spremni pomoći u pronalaženju rješenja. Dok je najmanje njih odgovorilo da rijetko dijele informacije sa ostalima, 11.7%.



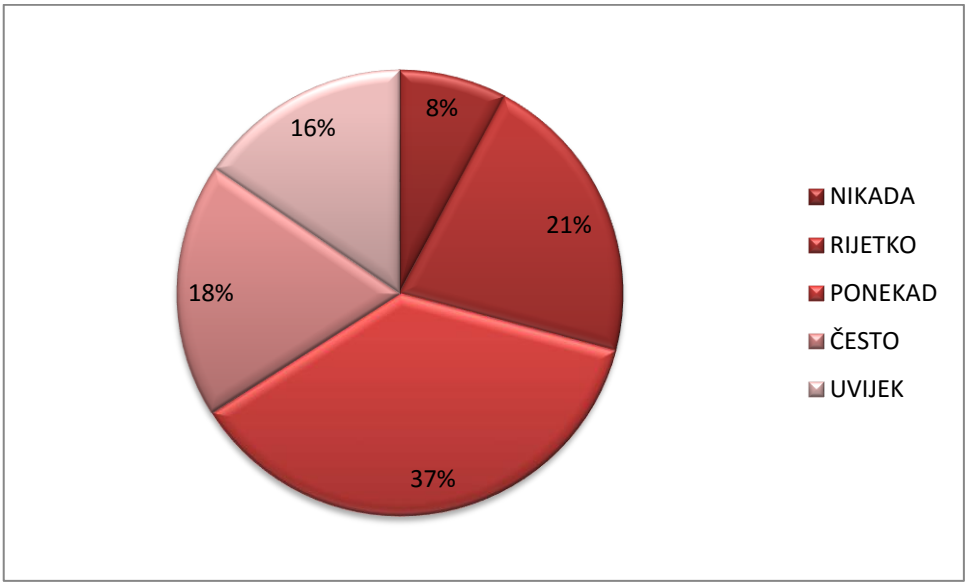
Grafikon 6. Pomoć u pronalaženju rješenja
Izvor: Izradila autorica

Tablica 8. Pitanje 7: „Nastojim se prilagoditi zahtjevima kolega, koji imaju drugačije gledište od mojih“.

RB:	ODGOVOR:	BROJ ANKETIRANIH:	STRUKTURA (%):
1	NIKADA	8	7.8%
2	RIJETKO	22	21.4%
3	PONEKAD	38	36.9%
4	ČESTO	19	18.4%
5	UVIJEK	16	15.5%
UKUPNO:		103	100%

Izvor: Izradila autorica

Na temelju istraživanja, anketa je pokazala da se ispitanici samo ponekad prilagođavaju zahtjevima kolega koji imaju različita gledišta od njihovih (36.9%). Na odgovor rijetko odgovorilo je njih 21.4%. 18.4% njih se izjasnilo da se često prilagođavaju zahtjevima kolaga, dok je njih 15.5% odgovorilo da se uvijek prilagođavaju, a samo 7.8% je odgovorilo da se nikada ne prilagođavaju zahtjevima kolega koji imaju drugačije gledište od njihovog.



Grafikon 7. Prilagođavanje zahtjevima kolega
Izvor: Izradila autorica

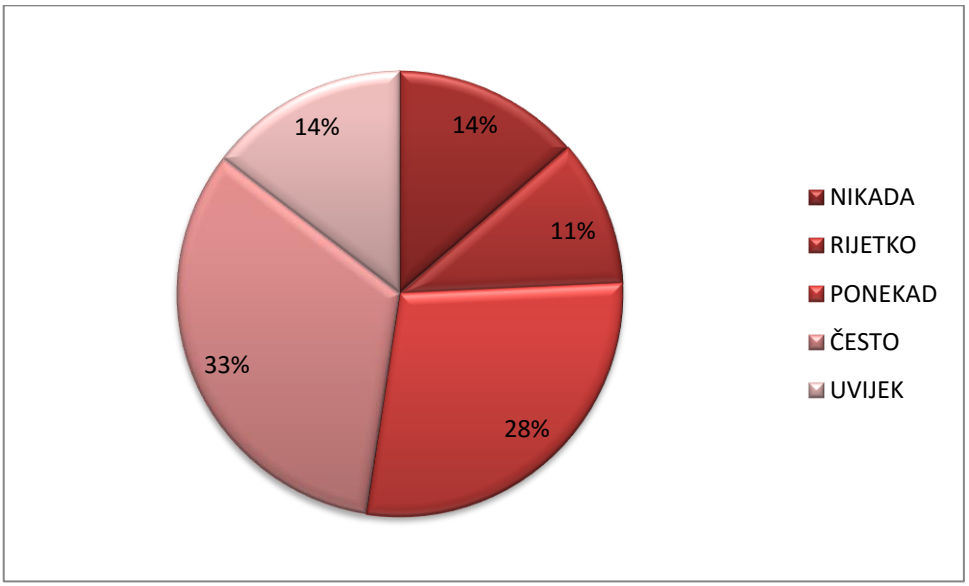
Ljudi opažaju stvarnost na različite načine, što naravno ovisi o njihovom prethodnom iskustvu. Svatko vjeruje u svoju percepciju svijeta i misli da je istinita. Stoga se teško može prihvatiti da druga strana možda vidi istu stvar na posve različit način i isto tako vjeruje da je istinita. U situaciji kada postoji neslaganje ili treba pregovarati događat će se sukobi tako dugo, dok zaposlenici ne nauče vidjeti stvari očima druge osobe i ne pomognu u pronalaženju rješenja, tako da podijele svoje mišljenje sa drugima. Vidljivo je iz ankete da je šesto pitanje dobilo relativno pozitivan odgovor, a to je da ljudi često nastoje pomoći u pronalaženju rješenja. Malo slabiji odgovor dobilo je sedmo pitanje, ispitanici su odgovorili da se ponekad nastoje prilagoditi zahtjevima kolega čija su mišljenja različita od njihovih.

Tablica 9. Pitanje 8: „U pregovorima nastojim čvrsto zadržati svoju poziciju“.

RB:	ODGOVOR:	BROJ ANKETIRANIH:	STRUKTURA (%):
1	NIKADA	14	13.6%
2	RIJETKO	11	10.7%
3	PONEKAD	29	28.2%
4	ČESTO	34	33%
5	UVIJEK	15	14.6%
UKUPNO:		103	100%

Izvor: Izradila autorica

Najviše ispitanika, njih 33% odgovorilo je da često u pregovorima nastoje čvrsto zadržati svoju poziciju. Zatim slijede ispitanici koji su odgovorili da ponekad zadržavaju svoju poziciju u pregovorima njih, 28.2%. 14.6% ispitanika izjasnili su se da uvijek brane svoje pozicije, na odgovor „nikada“ odgovorilo je njih 13.6%, a najmanji broj ispitanika odgovorio je da rijetko u pregovorima zadržavaju svoje pozicije (10.7%).



Grafikon 8. Čvrsto zadržavanje pozicije tijekom pregovora
Izvor: Izradila autorica

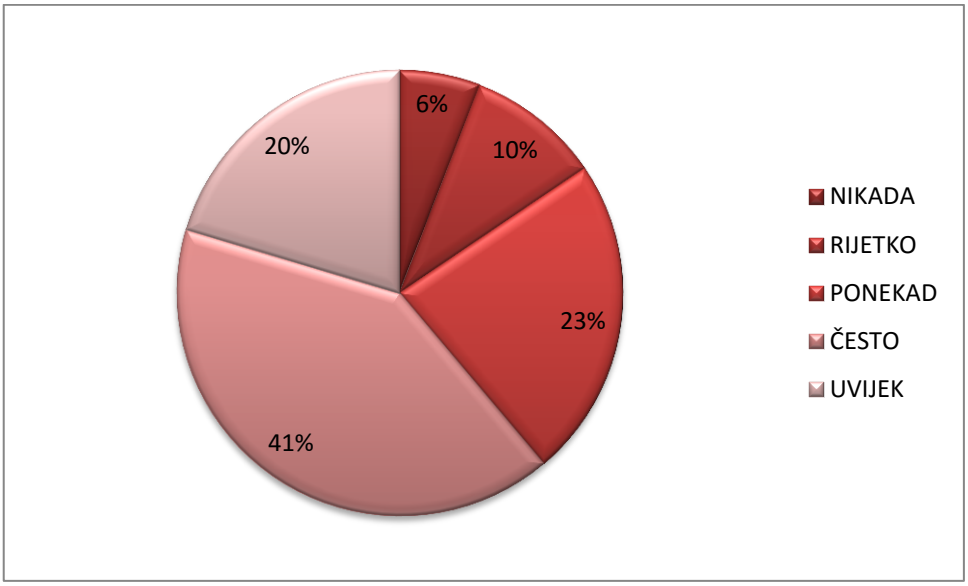
Status je za mnoge ljude u organizaciji vrlo važna stvar. Stoga, ako im je status ugrožen u pregovorima, najvažnije je sačuvati obraz, pozitivnu sliku o sebi i čvrsto zadržati svoju poziciju. Takve situacije su često kritične jer vrlo lako može izbiti konflikt između kolega koji si međusobno ugrožavaju status. Vidljivo je i iz ankete da ljudi često u pregovorima nastoje zadržati svoju poziciju.

Tablica 10. Pitanje 9: „Rješenje konflikata uvijek tražim tako da odgovaraju objema stranama“.

RB:	ODGOVOR:	BROJ ANKETIRANIH:	STRUKTURA (%):
1	NIKADA	6	5.8%
2	RIJETKO	10	9.7%
3	PONEKAD	24	23.3%
4	ČESTO	42	40.8%
5	UVIJEK	21	20.4%
UKUPNO:		103	100%

Izvor: Izradila autorica

Najveći broj anketiranih odgovorio je da često traži rješenje konflikata tako da odgovaraju objema stranama, njih 40.8%. Na odgovor „ponekad“ odgovorilo je njih 23.3%. Zatim slijede ispitanici koji su odgovorili da rijetko traže rješenje i to njih 9.7%. Dok je najmanji broj ispitanika odgovorio da nikada ne traže rješenje konflikata.



Grafikon 9. Traženje rješenja
Izvor: Izradila autorica

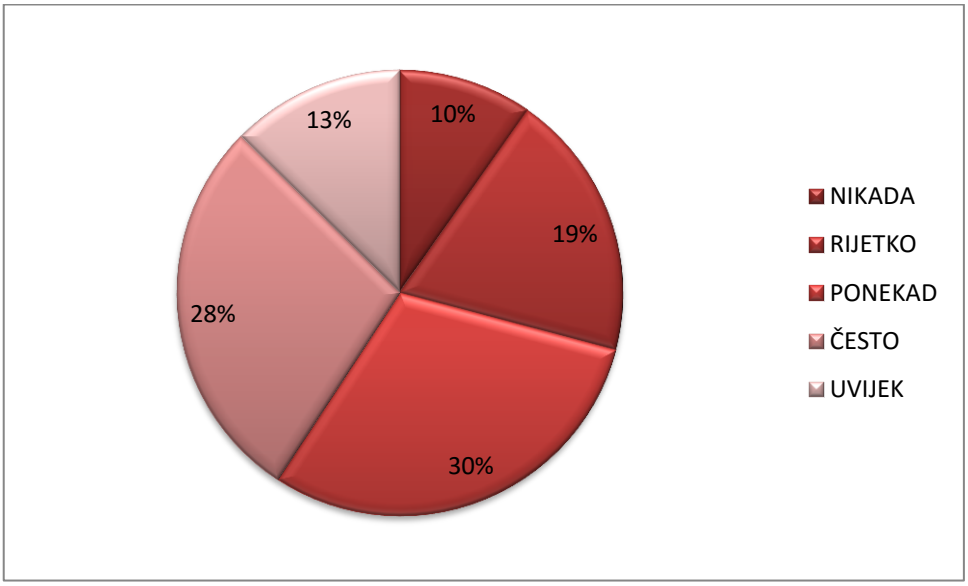
Kompromis je traženje rješenja ili spremnost da se nečeg odreknemo u zamjenu za nešto drugo. Ukazuje na podjednaku brigu i za sebe i za ostale bez jasnog ishoda, gubitka ili dobitka. I anketa je pokazala da često ljudi traže rješenje konflikata tako da odgovaraju objema stranama.

Tablica 11. Pitanje 10: „Spreman/a sam popustiti svojim kolegima kako nebi ugrozio/la naš odnos“.

RB:	ODGOVOR:	BROJ ANKETIRANIH:	STRUKTURA (%):
1	NIKADA	10	9.7%
2	RIJETKO	20	19.4%
3	PONEKAD	31	30.1%
4	ČESTO	29	28.2%
5	UVIJEK	13	12.6%
UKUPNO:		103	100%

Izvor: Izradila autorica

Iz tablice je vidljivo da je najveći broj ispitanika 30.1%, odgovorio da su ponekad spremni popustiti svojim kolegama, kako nebi ugrozili međusobni odnos. Zatim slijede ispitanici sa odgovorom „često“ njih 28.2%. Na odgovor „rijetko“ odgovorilo je njih 19.4%. Najmanji broj anketiranih odgovorio je da nikada nisu spremni popustiti svojim kolegama.



Grafikon 10. Popuštanje kolegama na radnom mjestu
Izvor: Izradila autorica

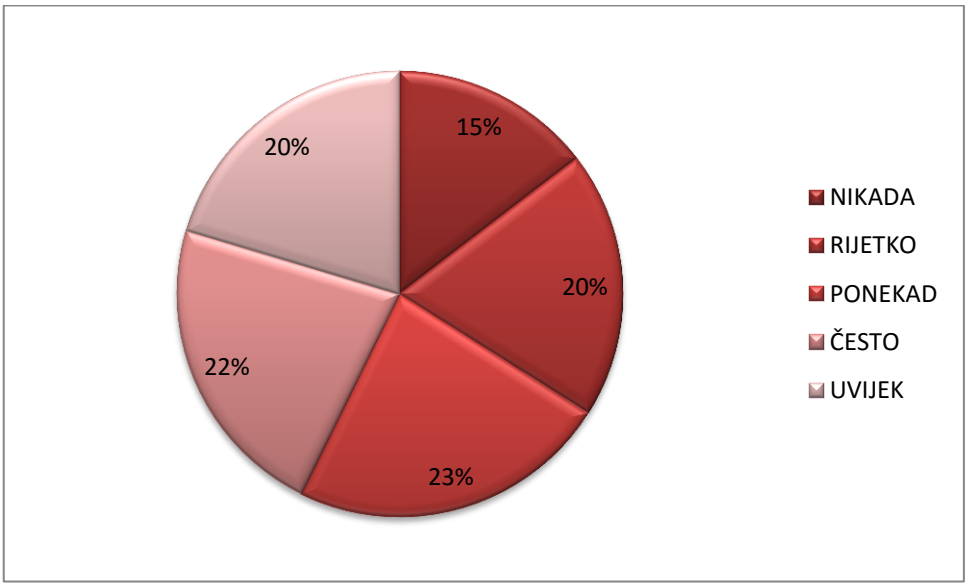
Popuštanje je prilagođavanje interesima druge osobe. U ovom slučaju osoba više brine o drugima, nego o sebi i to često na svoju štetu. Obje strane nastoje smanjiti razlike koje postoje između njih i naglasiti sličnosti i ono što im je zajedničko. To neko vrijeme može funkcionirati, ali uzrok konfliktu ostaje i dalje neriješen, pa može nakon nekog vremena izbiti još jačom žestinom i rezultirati frustracijom i ogorčenjem. Ispitanici su odgovorili da su ponekad spremni popustiti svojim kolegama kako nebi ugrozili odnos.

Tablica 12. Pitanje 11: „Iz diskusija uvijek nastojim izaći kao pobjednik/ca“.

RB:	ODGOVOR:	BROJ ANKETIRANIH:	STRUKTURA (%):
1	NIKADA	15	14.6%
2	RIJETKO	20	19.4%
3	PONEKAD	24	23.3%
4	ČESTO	23	22.3%
5	UVIJEK	21	20.4%
UKUPNO:		103	100%

Izvor: Izradila autorica

Najveći broj ispitanika 23.3% odgovorio je da ponekad nastoje iz diskusija izaći kao pobjednici. Na odgovor „često“ odgovorilo je njih 22.3%. Zatim na odgovor „uvijek“ odgovorilo je njih 20.4%. Na odgovor „rijetko“ odgovorilo je njih 19.4%. Najmanji broj anketiranih odgovorio je da nikada iz diskusija ne nastoje izaći kao pobjedici.



Grafikon 11. Izlazak iz diskusija kao pobjednik/ca
Izvor: Izradila autorica

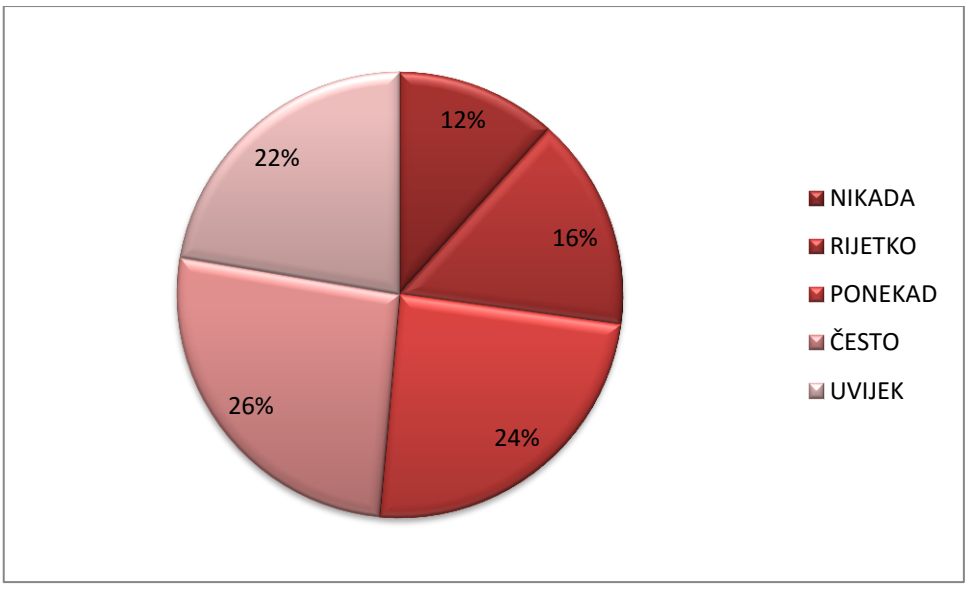
Postoje situacije kada se iz diskusije uvijek nastoji izaći kao pobjednik, kako bi se ostvario vlastiti cilj. Taj cilj često se temelji na agresivnosti i dominaciji, a osoba vodi računa samo o svojim željama i potpuno zanemaruje druge sudionike. No, anketa je pokazala da većina ponekad nastoji izaći iz diskusija kao pobjednik.

Tablica 13. Pitanje 12: „Sa kolegama s kojima sam u konfliktu, razgovaram otvoreno o problemu, kako bismo zajedno pronašli rješenje“.

RB:	ODGOVOR:	BROJ ANKETIRANIH:	STRUKTURA (%):
1	NIKADA	12	11.7%
2	RIJETKO	16	15.5%
3	PONEKAD	25	24.3%
4	ČESTO	27	26.2%
5	UVIJEK	23	22.3%
UKUPNO:		103	100%

Izvor: Izradila autorica

Na zadnje pitanje iz ankete, najveći broj ispitanika je odgovorio da često razgovara otvoreno o problemu sa svojim kolagama s kojima su u konfliktu i traže zajedničko rješenje (26.2%). Zatim slijede ispitanici sa odgovorom „ponekad“ 24.3%. Pa ispitanici sa odgovorom „uvijek“ 22.3%. Na odgovor „rijetko“ odgovorilo je njih 15.5%. I najmanji broj ispitanika je odgovorio da nikada ne želi otvoreno razgovarati o problemu sa kolegama u kojima su u konfliktu, njih 11.7%.



Grafikon 12. Razgovor o problemu za pronalaženje rješenja
Izvor: Izradila autorica

Suradnja je otvoreno i izravno suočavanje s konfliktom i traženje obostrano zadovoljavajućeg rješenja. Tu se pokušava postići da obje strane dobiju maksimalno i rezultiraju pozicijom „dobitak – dobitak“. Također je vidljivo i iz anketa da se često otvoreno razgovara o problemu i da se zajedno pronalazi rješenje.

8. ZAKLJUČAK

Svrha ovog rada bila je pojasniti konflikte unutar organizacije, te prikazati koji su sve uzroci, vrste, razine i posljedice konflikata. Također je prikazana i provedena anketa na temu konflikti na radnom mjestu.

Unatoč neizbježnosti i korisnosti, konflikti unutar organizacije još uvijek se interpretiraju kao izvanredni događaji, koji se na površinu odnosa očituju u obliku negativnih emocija i različitih manifestacija i posljedica koje za sobom ostavljaju. Naučiti i primijeniti vještinu upravljanja, rješavati i sprječavati konflikt u organizaciji može biti jedna od najboljih investicija organizacije. Glavna uloga kod upravljanja konflikata u organizaciji trebala bi pripasti neposrednom voditelju. Njegova uključenost i osposobljenost u rješavanje konflikata svojih djelatnika, mogu pomoći u pronalaženju trajnih rješenja i stvaranju poticajne radne okoline. Neslaganje i različita gledišta, ako im se pristupi na ispravan način, mogu postati osnova inovativnog radnog okruženja. Većina konflikata zapravo je odlična prilika za postizanje boljih poslovnih rezultata i procesa.

Važno je naglasiti da konflikt sam po sebi ne mora biti negativan ili pozitivan. Sve ovisi o reakciji sudionika i (ne)upravljanje konfliktom od strane menadžera, okrenut će konflikt u pozitivnom ili pak negativnom smjeru. Primarni zadatak svakog menadžera jest da bude svjestan konflikata u svojoj radnoj okolini i unutar tima, te da obrati pozornost na organizacijske signale koji ukazuju na njihovo postojanje. Postoje konkretni signali koji bi za menadžera trebali biti poziv za reakciju jer jasno signaliziraju da je komunikacija između zaposlenika prekinuta ili je na niskoj razini. Njihovo ignoriranje otvoreni je poziv konfliktima da buknu te ometu poslovanje i međuljudske odnose. Iz provedene ankete u radu, vidljivo je da svaka osoba različito reagira unutar organizacije, odnosno na radnom mjestu. Anketa je pokazala relativno pozitivnu ocjenu što se tiče rješavanja konflikata u organizaciji. Ljudi su spremni suočiti se sa konfliktom i zajedno sa kolegama pronaći rješenje.

LITERATURA

Knjige:

- Sikavica, P.; Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije; strukture, procesi, poslovi; *Novi inovator* 2011. ISBN 953 – 7812 – 09 - 6
- Sikavica, P.: Organizacija; *Školska knjiga*; Zagreb 2011.
- Hernaus, T.: Aleksić, A.: Marić, I.: Unutarnji čimbenici organizacije; 2011.
- Stehen, P. Robbins; Timothy, A. Judge: Organizacijsko ponašanje; *Mate d.o.o.*; Zagreb 2009. ISBN 978 – 953 – 246 – 033 – 9
- Hunjet, A.; Kozina, G.: *Osnove poduzetništva*; Sveučilište Sjever, Varaždin 2014. ISBN 978 – 953 – 7986 – 01 – 8
- Bobera, D.; Hunjet, A.; Kozina, G.: *Poduzetništvo*; Sveučilište Sjever, Varaždin 2015. ISBN 978 – 953 – 7809 – 23 – 2
- Grant, W.: Kako riješiti sukobe i pretvoriti ih u suradnju; *Mozaik knjiga;* Zagreb 2005.
- Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?; Zagreb 2002.
- Schelling, C. T.: Strategija sukoba; *Masmedia d.o.o.*; Zagreb 2007. ISBN 953 – 157 – 5003
- Weeks, D.: Osam najvažnijih koraka u rješavanju sukoba očuvanju dobrih odnosa na radu, kod kuće i u zajednici; Preveli: Hajncl, LJ.; Barkić, J.: *Grafika;* Osijek 2000. ISBN 953-6711-02-8

Članci:

1. Kraljević, J.: Organizacija kao sustav: (informacija i njezino prenošenje, ciljevi, kriteriji i konflikti).; Poslovna analiza i upravljanje: časopis za menadžment i njegovu stručnu potporu. 6 (2001), 10/12; str. 3-7.

Internet stranice:

1. http://oliver.efos.hr/nastavnici/jglavas/files/2_Medjuljudski_odnosi,_tim_i_konflikti_ETF_2008.pdf
2. file:///I:/za%20diplomski/Velibor_Srdic.pdf
3. http://hrcak.srce.hr/file/60013
4. http://web.efzg.hr/dok/pds/strat.../Upravljanje%20**konfliktima**%20%20FBA%20HP.pdf
5. https://www.scribd.com/doc/114891066/Formalni-i-neformalni-kanali-komuniciranja
6. www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/C5%20-%20Komunikacija.ppt
7. www.poslovnaucinkovitost.eu/menadzment/jednodnevne.../upravljanje-konfliktima
8. www.slideserve.com/lilli/poduzetni-ke-vje-tine-ii
9. www.poslovni-seminari.com/home/.../prodaja/44-vjestine-upravljanja-konfliktom
10. https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/KONFLIKTI.ppt
11. www.adiz.hr/.../osobne-kompetencije-i-radne-tehnike-konstruktivno-upravljanje-konf...
12. http://web.efzg.hr/dok/OIM/dfilipovic/01_OSNOVE%20ORGANIZACIJE_09.ppt
13. www.organizacija.hr/
14. www.zakon.pravos.hr/~alauc/rad5.htm
15. file:///I:/za%20diplomski/MANAGEMENT_KONFLIKTA_1.pdf
16. file:///I:/za%20diplomski/Pages_from_ekonomski_vjesnik_2012_2_14.pdf

POPIS SLIKA

Slika 1. Organizacijska struktura poduzeća.... **Error! Bookmark not defined.**

Slika 2. Protok komunikacije u organizaciji.....18

Slika 3. Suvremeni model procesa komuniciranja ..... **Error! Bookmark not defined.**

Slika 4. Faze konfliktnog procesa..... **Error! Bookmark not defined.**

Slika 5. Prikaz procesa upravljanja konfliktom **Error! Bookmark not defined.**

POPIS TABLICA

Tablica 1. Promjene u prirodi posla..... **Error! Bookmark not defined.**

Tablica 2. Spolna struktura ispitanika..... **Error! Bookmark not defined.**

Tablica 3. Dobna struktura ispitanika ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tablica 4. Pitanje 3. „Kada se netko ne slaže sa mnom, snažno branim svoj stav“..... **Error! Bookmark not defined.**

Tablica 5. Pitanje 4. „Slušam savjete svojih kolega, čak i kada se ne slažem s njima“..... **Error! Bookmark not defined.**

Tablica 6. Pitanje 5. „Više volim svoje mišljenje zadržati za sebe, nego se otvoreno suprotstaviti drugima“..... **Error! Bookmark not defined.**

Tablica 7. Pitanje 6. „U situaciji kada postoji neslaganje ili treba pregovarati, nastojim pomoći u pronalaženju rješenja tako što dijelim informacije s drugima“. ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tablica 8. Pitanje 7. „Nastojim se prilagoditi zahtjevima kolega, koji imaju drugačije gledište od mojih“. ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tablica 9. Pitanje 8. „U pregovorima nastojim čvrsto zadržati svoju poziciju“. ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tablica 10. Pitanje 9. „Rješenje konflikata uvijek tražim tako da odgovaraju objema stranama“..... **Error! Bookmark not defined.**

Tablica 11. Pitanje 10. „Spreman/a sam popustiti svojim kolegima kako nebi ugrozio/la naš odnos“..... **Error! Bookmark not defined.**

Tablica 12. Pitanje 11. „Iz diskusija uvijek nastojim izaći kao pobjednik/ca“. ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tablica 13. Pitanje 12. „Sa kolegama s kojima sam u konfliktu, razgovaram otvoreno o problemu, kako bismo zajedno pronašli rješenje“.....**Error! Bookmark not defined.**

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spolna struktura zaposlenika..... **Error! Bookmark not defined.**

Grafikon 2. Dobna struktura ispitanika ..... **Error! Bookmark not defined.**

Grafikon 3. Ispitanici koji brane svoj stav ..... **Error! Bookmark not defined.**

Grafikon 4. Slušanje savjeta ..... **Error! Bookmark not defined.**

Grafikon 5. Zadržavanje mišljenja za sebe..... **Error! Bookmark not defined.**

Grafikon 6. Pomoć u pronalaženju rješenja.... **Error! Bookmark not defined.**

Grafikon 7. Prilagođavanje zahtjevima kolega **Error! Bookmark not defined.**

Grafikon 8. Čvrsto zadržavanje pozicije tijekom pregovora . **Error! Bookmark not defined.**

Grafikon 9. Traženje rješenja ..... **Error! Bookmark not defined.**

Grafikon 10. Popuštanje kolegama na radnom mjestu .. **Error! Bookmark not defined.**

Grafikon 11. Izlazak iz diskusija kao pobjednik/ca..... **Error! Bookmark not defined.**

Grafikon 12. Razgovor o problemu za pronalaženje rješenja ..... **Error! Bookmark not defined.**

Prilog 1. Anketni listić

Poštovani/a, ova anketa je za potrebe izrade diplomskog rada i koristiti će se isključivo za tu svrhu.

ANKETNI UPITNIK:

1. **SPOL ISPITANIKA** – ženski

   muški

2. **DOB** - 18-30

   31-40

   41-50

   51-60

   61 i više

3. **Kada se netko ne slaže sa mnom, snažno branim svoj stav.**

   Nikada Rijetko Ponekad Često Uvijek

4. **Slušam savjete svojih kolega, čak i kada se ne slažem s njima.**

   Nikada Rijetko Ponekad Često Uvijek

5. **Više volim svoje mišljenje zadržati za sebe, nego se otvoreno suprotstaviti drugima.**

   Nikada Rijetko Ponekad Često Uvijek

6. **U situacija kada postoji neslaganje ili treba pregovarati, nastojim pomoći u pronalaženju rješenja tako što dijelim informacije s drugima.**

   Nikada Rijetko Ponekad Često Uvijek

7. Nastojim se prilagoditi zahtjevima kolega koji imaju drugačije gledište od mojih.

Nikada Rijetko Ponekad Često Uvijek

8. U pregovorima nastojim čvrsto zadržati svoju poziciju.

Nikada Rijetko Ponekad Često Uvijek

9. Rješenje konflikata uvijek tražim tako da odgovaraju objema stranama.

Nikada Rijetko Ponekad Često Uvijek

10. Spreman/na sam popustiti svojim kolegama kako nebi ugrozio/la naš odnos.

Nikada Rijetko Ponekad Često Uvijek

11. Iz diskusija uvijek nastojim izaći kao pobjednik/ca.

Nikada Rijetko Ponekad Često Uvijek

12. Sa kolegama s kojima sam u konfliktu razgovaram otvoreno o problemu, kako bismo zajedno pronašli rješenje.

Nikada Rijetko Ponekad Često Uvijek

Sveučilište
Sjever

SVEUČILIŠTE
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Valentina Kišiček *(ime i prezime)* **pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom** Konflikti u organizaciji *(upisati naslov)* **te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.**

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Kišiček Valentina
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Valentina Kišiček *(ime i prezime)* **neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom** Konflikti u organizaciji *(upisati naslov)* **čiji sam autor/ica.**

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Kišiček Valentina
(vlastoručni potpis)