Menadžment konflikata

Bravar, Leo

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:981795

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

LEO BRAVAR

MENADŽMENT KONFLIKATA

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

LEO BRAVAR

MENADŽMENT KONFLIKATA

Završni rad

JMBAG: 0303052121, redovni student
Studijski smjer: Poslovna informatika

Predmet: Menadžment
Znanstveno područje: Društvene znanosti
Znanstveno polje: Ekonomija
Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentorica: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac

Pula, rujan2019.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Leo Bravar, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije, smjera Poslovna informatika, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

_____

U Puli, _____rujan 2019. godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Leo Bravar, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad podnaslovom "**MENADŽMENT KONFLIKATA**" koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____rujan 2019. godine

Potpis

_____

SADRŽAJ

1. UVOD 1

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA 3

2.1. Definiranje upravljanja ljudskim potencijalima 3

2.2. Zadaci upravljanja ljudskim potencijalima 4

3. KONFLIKTI 6

3.1. Definicija konflikta 6

3.2. Vrste konflikata 10

3.2.1. Konflikti s obzirom na sudionike u sukobu 12

3.2.2 Konflikti s obzirom na predmet sukoba 13

3.3. Uzroci konflikta i njihov pozitivan utjecaj 14

3.4. Pristup i upravljanje konfliktima 16

4. STILOVI UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA 19

4.1. Asertivnost i kooperativnost 19

4.1.1. Izbjegavanje 19

4.1.2. Dominacija 20

4.1.3. Prilagođavanje 20

4.1.4. Suradnja 21

4.1.5. Kompromis 21

4.2. Pregovori u konfliktima 22

4.2.1. Čimbenici pregovaranja 23

4.2.2. Pregovaračko ponašanje 23

4.3. Pomoć u pregovaranju 24

4.3.1. Arbitraža 24

4.3.2. Inkvizicija 25

4.3.3. Mirenje 25

4.3.4. Alternativno rješavanje sporova 26

5. PRIMJER KONFLIKTA NA PODUZEĆU VALIPILE 28

5.1. Konflikt i način rješavanja 29

6. ZAKLJUČAK 32

LITERATURA 34

POPIS SLIKA I TABLICA 36

SAŽETAK 37

SUMMARY 37

1. UVOD

Kada promatramo neko poduzeće, za njegovu organizaciju kažemo da je život poduzeća, a njegov sastavni dio su svakako konflikti ili sukobi, koji mogu imati pozitivne utjecaje na samu organizaciju, dokle god se drže pod nadzorom. Razlog zbog kojeg dolazi do konflikata je veoma jednostavan - niti jedan čovjek nije isti i nema isto mišljenje. Interesi i potrebe pojedinaca veoma često bivaju ti koji su začetnici samih konflikata, te su oni neizbježni. Upravo radi njihove neizbježnosti, iznimno je važno da menadžer ima vještine upravljanja konfliktima kako bi postigao uspjeh.

Konflikt je situacija gdje se dvije strane bore za svoj cilj, a za koji smatraju da ga može postići samo jedna strana, a ne obje. Do nedavno se smatralo da su konflikti u organizaciji negativna pojava, no danas prevladava mišljenje kako mogu iznimno pozitivno utjecati na organizaciju. Grupa ljudi bez konflikata postaje iznimno statična i neprilagodljiva na promjene, te iz tog razloga konflikti su poželjni jer omogućuju kreativnost, samokritičnost i održivost grupe.

Predmet ovog završnog rada je menadžment konflikata, analizira se njihov utjecaj na organizaciju te kako njima upravljati. Cilj rada je istraživanje teme radi proširenja i produbljivanje znanja.

U izradi završnog rada korištena je stručna literatura iz menadžmenta i organizacije, te podaci s mrežnih izvora. Također je upotrijebljeno vlastito znanje autora ovog rada, stečeno tijekom obrazovanja kao i zabilješke s predavanja kolegija Menadžment. Pri istraživanju i pisanju rada korišteno je nekoliko metoda: metoda analize, induktivna metoda, metoda poslovnog slučaja, metoda deskripcije i kompilacije.

Rad se s uvodom i zaključkom sastoji od šest poglavlja koja su u nastavku ukratko opisana. U uvodnom poglavlju definira se predmet i cilj istraživanja, navode se istraživačkih metoda korištene u završnom radu te izvori informacija. U drugom poglavlju obrađena je tema upravljanja ljudskim resursima, dok u trećem se obrađuju konflikti – definira se pojam, vrste

konflikata, pristup i upravljanje njima te uzroci konflikata i njihov pozitivan utjecaj. U četvrtom poglavlju istraživani su stilovi upravljanja konfliktima, pregovori u konfliktnim situacijama, pomoć u pregovaranju te alternativno rješavanje sporova (ADR). U petom poglavlju je poslovni primjer menadžmenta konflikta. Na kraju rada dano je zaključno razmišljanje istraživanja teme završnog rada, popis literature, slika i tablica te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

2.1. Definiranje upravljanja ljudskim potencijalima

U današnjim suvremenim organizacijama čovjek je ključan čimbenik uspjeha, odnosno ljudski kapital, te je upravo radi samog uspjeha iznimno važno upravljati ljudskim potencijalima. Jambrek i Penić (2008) navode kako upravljanje ljudskim potencijalima označava određenu znanstvenu disciplinu, to je funkcija upravljanja u organizacijama i praksi te odnos prema ljudima u organizaciji.

“Upravljanje ljudskim potencijalima je znanstvena disciplina kod koje se radi o sustavu spoznaja konstituiranom od niza podsustava znanja, modela, principa i metoda drugih relevantnih disciplina koje su dale značajan doprinos njenom razvoju.” (Bahtijarević Šiber, 1999:6)

Ljudi u organizaciji svakako su najvažniji segment poslovanja a upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od najvažnijih funkcija menadžmenta. Sikavica i Bahtijarević Šiber (2004) navode kako je to upravo zato što je čovjek živi element organizacije, jedinstven, unikatan i neponovljiv.

“Zato je važna, ne samo ova funkcija kao funkcija menadžmenta, već isto tako i još više, potreba uspostavljanja odgovarajuće organizacijske jedinice koja će se baviti svim pitanjima upravljanja ljudskim potencijalima”. (Sikavica i Bahtijarević Šiber, 2004:76)

Kada se promatra učinkovito i moderno upravljanje ljudskim potencijalima, ono će pomoći ostvariti ciljeve organizacije i to na način da organizacija privlači određene talente, da ima fokus na uspješnost upravljanja radom, nastoji u što većoj mjeri osigurati zadovoljstvo radnika na poslu kao i njihov angažman u radu. Važno je stoga imati u organizaciji stručnjaka za ljudske potencijale koji će pronaći prave ljude za pravi posao čime se osigurava uspješnost organizacije u mnogo većem postotku.

2.2. Zadaci upravljanja ljudskim potencijalima

Autori Sikavica i Bahtijarević Šiber (2004:76) navode temeljne zadatke same funkcije upravljanja:

- popunjavanje radnih mjesta u organizaciji,
- zadržavanje i motiviranje kvalitetnih djelatnika,
- stalna izobrazba, usavršavanje i razvoj zaposlenih.

Gledano sa šireg smisla sustav upravljanja ljudskim potencijalima obuhvaća (Sikavica, Bahtijarević Šiber, 2004:76):

- istraživanje ljudskih resursa,
- zapošljavanje,
- razvoj ljudskih resursa,
- nagrađivanje,
- brigu o zdravlju i životu zaposlenih,
- odnosi sa zaposlenicima i sindikatom.

Dakle, promatrajući širi smisao sustava upravljanja ljudskim potencijalima, jasno je kako je ovdje riječ o više zadataka. Nije bit u samom pronalasku zaposlenika, ovdje je naglasak stavljen na pronalazak adekvatnih zaposlenika, koji imaju zadovoljavajuće kompetencije za obavljanje posla, naglasak je na njegovanju i brizi o zaposlenicima, rad na njihovom daljnjem razvitku, nagrađivanju, davanju pažnje njihovim potrebama i sve navedeno ukomponirati tako da i zaposlenik i poslovođa budu zadovoljni. Nadalje, važno je njegovati odnose sa zaposlenicima i sindikatom, te provoditi istraživanje ljudskih resursa kad god je to moguće.

Važno je, da bi uspješno upravljali ljudskim potencijalima, imati brigu za zadržavanje ljudi, posebice onih koji imaju vrhunske kvalitete, raditi na stalnom usavršavanju i izobrazbi zaposlenika jer navedeno uvelike utječe na uspjeh, ostvarenje ciljeva, rast i razvoj samog pojedinca ali i organizacije. Također je

važno upravljati ljudskim potencijalima da bi se stvorila adekvatna organizacijska klima i kultura.

Jambrek i Penić (2008:1183) navode: “Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća. U tom smislu, već i sam koncept “upravljanja ljudskim potencijalima” znači promjenu paradigme u sadržaju rada i načinu organiziranja kadrovske funkcije u suvremenom poduzeću.”

Inače se sami ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima nastoje izvoditi iz ciljeva organizacije, i to na takav način da bivaju kompatibilni s njima, navode Jambrek i Penić (2008:1188) prema Pržulj (2002:12). Tako se tu nalaze sljedeći ciljevi: maksimalizacija profita, minimaliziranje proizvodnih troškova, veća učinkovitost organizacije, uspjeh, rast i profit.

3. KONFLIKTI

3.1. Definicija konflikta

Konflikti su sastavni i neizbježni dio života i međuljudskih odnosa, kako u privatnom, tako i u poslovnom životu, jer su i interesi, potrebe i ciljevi različiti, kako pojedinaca, tako i grupa. Potpuni sklad među ljudima ne postoji, iako ponekad to tako izgleda, ali uglavnom se samo radi o izbjegavanju i negiranju problema. Grupa u kojoj nema konflikta postaje statična i neprilagodljiva na promjene. Da bi grupa bila kreativna i održiva, određena količina konflikata je neophodna. Tako da se može reći da posljedice konflikata mogu biti i dobre i loše, kako za pojedinca, tako i za grupu, a time i poduzeće.

“Pojam konflikta ovisi o načinu njegova definiranja. Jedna od definicija navodi da je konflikt situacija koja nastaje kada dvije ili više strana imaju suprotna stajališta ili pristup određenoj situaciji. Prema mišljenju Stephen P. Robbinsa sukob je proces u kojemu osoba A namjerno čini napor kako bi spriječila napore osobi B, nekim oblikom blokade koji će uroditi sprječavanjem osobe B da postigne svoje ciljeve i interese.”(Sikavica, 2011:766)

“Konflikt je situacija u kojoj dvije strane, osobe ili grupe žele postići cilj za koji opažaju da ga može postići jedna strana, ali ne obje.”(Rijavec, Miljković, D, 2002:2)

U poduzeću najčešće dolazi do konflikta zbog različitih interesa ljudi, pa je broj i intenzitet konflikata ponekad dosta visok. Uspješno rješavanje konflikata je vještina bez koje menadžeri ne mogu uspjeti u poslu. Svaki dobar i uspješan menadžer trebao bi imati te vještine, tako da uoči situaciju, spozna problem i riješi ga na način da zaposlenici budu što zadovoljniji, a da poduzeće ima što manju štetu.

Konflikt je situacija u kojoj su suprotstavljene najmanje dvije strane, a to mogu biti osobe ili grupe koje smatraju da se određeni cilj može postići samo na jedan određen način. Dugo vremena se smatralo da je konflikt nešto loše što treba izbjegavati zbog negativnih posljedica na poduzeće, a danas u većini

slučajeva prevladava mišljenje da konflikt može imati i negativne i pozitivne efekte na poduzeće.

“Konflikti su neizbježni (ne samo u organizacijama, već i svakodnevnom životu), ali nije svaki konflikt nužno negativan, odnosno destruktivan. Naime, upravo konfliktne situacije mogu dati odgovor na neke probleme te ukazati na moguća rješenja. Konflikti verbalne prirode očituju se većom otvorenošću komunikacije između određenih osoba, sudionika u konfliktnom procesu.” (Jambrek, Penić, 2008:1199)

Prema prethodnim navedenim definicijama, može se zaključiti da su konflikti učestali dio svakodnevice. Većina definicija konflikta je slična i odnosi se na postojanje tri bitna elementa:

- kod konflikta potrebne su najmanje dvije strane,
- sudionici konflikta mogu biti pojedinci ili skupine
- interesi sukobljenih strana su suprotstavljeni.

Postoji nekoliko različitih pristupa i gledišta na konflikt, a mogu se podijeliti u tri osnovne skupine:

- tradicionalno gledište,
- gledište međuljudskih odnosa,
- interakcijsko gledište.

U tablici 1. daje se prikaz različitih gledišta na konflikte.

Tablica 1. Različita gledišta na konflikte

	Tradicionalno gledište	**Gledište međuljudskih odnosa**	**Interakcijsko gledište**
Kako se gleda na konflikte?	Konflikti se smatraju krajnje negativnom i nepoželjnom pojavom koji, ako se pojave, treba odmah riješiti.	Na konflikt gledaju kao na znak organizacijske neučinkovitosti koji, ako se pojavi, treba otkloniti na temelju spoznaja do kojih je došla škola međuljudskih odnosa (*human relations*).	Na konflikte se gleda kao na potpuno normalnu, neizbježnu pa i poželjnu pojavu.
Može li se u organizaciji postići harmonija unatoč konfliktima?	Uspostava organizacije kao harmonične zajednice.	I za njih je moguće postići harmoniju u organizaciji, poimanjem organizacije kao socijalnog (društvenog) sustava.	Dakle, prema najnovijem gledanju na konflikte, za sukob se ne može reći da je on dobar i los, već da on predstavlja prirodnu pojavu. Iako svaki sukob ima svoje pozitivne i negativne

			aspekte.
Za što se veže gledište na konflikte?	Vezano je uz klasičnu teoriju organizacije.	Vezano je uz neoklasičnu teoriju organizacije.	Moderno gledište na konflikt.

Izvor: izrada autora prema Sikavica,P. (2011) *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga,str.766.

Konflikt se prema tradicionalnom gledištu smatra negativnom pojavom. Smatra se da je konflikt loš za organizaciju jer ometa i odstupa od samih pravila ponašanja u organizacijama, te treba biti kontroliran i izbjegavan. Takvo gledište bazira se na razvijanju regulacija, pravila, procedura i autoritetnih odnosa pomoću kojih ako dođe do konflikta, konflikt bi se lako identificirao i riješio na najbrži mogući način.

Gledište međuljudskih odnosa je slična teorija koja govori da se menadžment uvijek mora brinuti da se konflikti izbjegavaju i rješavaju u najkraćem mogućem roku od nastanka konflikta, te da se konflikt može izbjeći pomoću stvaranje dobre radne okoline.

Interakcijsko gledište prikazuje konflikt kao neizbježan dio organizacijskog života koji se treba ocjenjivati prema njegovim učincima. To je pozitivan znak organizacije, i menadžer mora taj konflikt usmjeriti u produktivnost rada. Takovo razmišljanje prikazuje potrebu neke minimalne razine konflikta koja je potrebna za razvijanje kroz promjene i inovativnost tako da se ne bi desila stagnacija.

Poduzeće u kojem nema konflikata postaje statično, i nema prilagodljivost prema promjenama, da bi se poduzeće razvijalo i napredovalo mora imati određenih konflikata, zbog održivosti, kreativnosti i razvoja.

Uspješnost kontrole konflikta ovisi o menadžeru. Poduzeća koja nemaju dobru kontrolu nad konfliktima i ne znaju ga pozitivno usmjeriti, nisu uspješna. U takvim poduzećima zaposlenici se nisu uspjeli prilagoditi promjenama. Dobro upravljani konflikti su oni kada se suprotstavljena mišljenja i stavovi usmjere

prema kreativnosti, inovativnosti, boljim upravljanjem resursima. Naravno konflikt može uzrokovati i negativne posljedice, a to se najčešće manifestira kroz neke osobne sukobe i nesuglasice oko stvari koje se ne mogu promijeniti npr. dvoje ljudi se ne podnose pa ne žele pričati jedni s drugima, vrijeđanje, biranje strana itd.

Rješavanje konflikata može biti pokazatelj uspješnosti menadžera.

3.2. Vrste konflikata

Pod vrstama konflikta ubrajaju se različiti oblici konflikata između pojedinaca , skupina ili grupa. Poduzeće se najčešće suočava s dvije vrste konflikata, sadržajni konflikti i osobni konflikti.

Prva vrsta konflikta se odnosi na neslaganje o ciljevima koje treba ostvariti i postići, te načinu njihova ostvarivanja. Drugi konflikt je emocionalan i nastaje kad se dvoje ljudi jednostavno ne podnose.

Postoji mnogo podjela konflikta na primjer prema posljedicama koje izazivaju ili prema razini rada. Konflikti prema posljedicama koje izazivaju dijele se na funkcionalne i disfunkcionalne konflikte. Funkcionalni sukobi svakako su poželjni i imaju pozitivan utjecaj na funkcioniranje organizacije jer pridonose ostvarivanju ciljeva organizacije, te su posljedica međusobne komunikacije između članova grupe, a nastaju kada zaposlenici žele povećati efikasnost poduzeća tako da predstavljaju svoje ideje koje su međusobno suprotstavljene, a imaju isti cilj. Takva vrsta konflikata doprinosi realizaciji ciljeva grupe, dok s druge strane, disfunkcionalni sukobi smatraju se nepoželjnima iz razloga jer su neproduktivni i imaju loš utjecaj na cjelokupni rad organizacije. Disfunkcionalni konflikti loše djeluju na poslovanje i okolinu u poduzeću. Nastaju na osobnoj razini i nisu uvijek s racionalnog stajališta, takvi konflikti zahtijevaju hitnu reakciju voditelja grupe jer tako je moguće riješiti konflikt na najadekvatniji način.

Konflikt na razini podjele rada može biti vertikalan i horizontalan. Horizontalni konflikt odvija se na istoj organizacijskoj razini, na primjer sukob između marketinga i proizvodnje dok se vertikalni konflikt odvija na različitoj organizacijskoj razini, na primjer može biti sukob između poslodavca i zaposlenika.

Sadržajni konflikti se dešavaju oko stvari o kojima se ljudi ne slažu. Odnosi se na ciljeve koje treba ostvariti i na način njihovog ostvarivanja. Primjer takvog konflikta bi bio oko promocije novog proizvoda, kada šef želi promovirati proizvod na jedan način, a podređeni na neki drugi način. Takva vrsta konflikta u većini slučajeva je pozitivna za poduzeće, jer potiče djelotvornost poduzeće. (Rijavec, Miljković, 2002:12)

S druge strane osobni konflikti rijetko imaju pozitivan učinak. S obzirom da su to konflikti izazvani emocijama i nisu orijentirani prema nikakvom konkretnom rješenju, do njih dolazi kad se dvoje ili više ljudi ne podnosi. Kod takve vrste konflikta, strategije za rješavanje konflikta većinom nemaju velikog uspjeha, jer sukobljenim stranama nije cilj završiti konflikt nego pobijediti drugu stranu. Radi toga osobne konflikte treba svesti na što manju razinu. (Rijavec, Miljković, 2002:13-14)

Dakle, može se zaključiti da postoji niz podjela konflikta, ali najbolje ih je podijeliti prema:

- sudionicima u sukobu i
- predmetu sukoba.

Navedena podjela obuhvaća sve prethodno navedene oblike konflikata. U nastavku obrade poglavlja se opširnije daje pregled navedenih konflikata.

3.2.1. Konflikti s obzirom na sudionike u sukobu

Sikavica i Novak (2011) navode kako konflikte s obzirom na sudionike u sukobu, promatramo dali potječu sukobi od pojedinca ili skupine . Razlozi radi kojih se konflikti pojavljuju bivaju mnogi, obzirom kako je svaka osoba drugačija, ima različite ciljeve i interese od drugih. Kada ne postoji homogenost tima; grupe, sasvim je jasno kako će u jednom trenutku doći do konflikata.

Prema Sikavici i Novaku(2011) konflikti, odnosno sukobi se dijele na:

- intrapersonalni sukob,
- interpersonalni sukob,
- intragrupni sukob,
- intergrupni sukob,
- intraorganizacijski sukob,
- interorganizacijski sukob.

Intrapersonalni sukob je konflikt unutar osobe, no iako ne zadovoljava sve potrebne uvjete konflikta, dakle nema dvije suprotstavljene strane, svejedno s druge strane taj oblik konflikata se dešava unutar osobe koja mora birati između dvije ili više opcije, tako da u tom smislu možemo govoriti o obliku konflikta.

U trenutku kada se ne može obavljati više zadataka istovremeno, javlja se ovakav konflikt; odnosno, javlja se u trenutku kada zaposlenik dobiva zadatke od više nadređenih. Najveći krivac tome je loša organizacijska struktura, a to se rješava optimalizacijom organizacije rada. Nerješavanje ovakvih konflikta može dovesti do drugih vrsta konflikta.

Interpersonalni sukob je konflikt koji se vodi između dva ili više pojedinaca. Takav konflikt je najčešći oblik konflikta, a i svi ostali oblici konflikta se mogu svesti na taj oblik osim intrapersonalnog. Uzroci ovakvog konflikta mogu biti bilo kakvi. Ovakav konflikt može imati negativne posljedice na poduzeća, ali može i imati pozitivne posljedice, sve ovisi o razlogu i sukobljenim stranama.

Intragrupni sukob je konflikt koji se dešava između članove neke grupe, projekta, organizacijske jedinice. Sve grupe u poduzeću pokušavaju biti više

manje homogene, čiji članovi obavljaju određene funkcije da ostvare ciljeve poduzeća, svaka skupina ima određene norme rada i ponašanja koje mogu biti formalne i neformalne koje ujedinjavaju pojedince u grupu. Kada pojedinac odstupa od tih normi dolazi do konflikta u grupi, takvi konflikti mogu biti sadržajni ili osobni.

Intergrupni sukob je konflikt sličan interpersonalnom sukobu, samo je razlika u tome da su suprotstavljene strane skupine, organizacijske jedinice, dijelovi poduzeća, a u interpersonalnom su pojedinci. Takav konflikt dolazi zbog nezadovoljstva pojedinih grupa u poduzeću, u slučaju kada pojedine organizacijske funkcije imaju različite ciljeve te također financijska sredstva mogu biti razlog ovakve vrste sukoba. Konflikti su sadržajne strukture.

Intraorganizacijski sukob je konflikt koji se dešava unutar poduzeća, može biti od intrapersonalnog do intergrupnog, može biti od najmanjih do najvećih razina, može biti pozitivan i negativan za poduzeće.

Interorganizacijski sukob je konflikt koji je u principu intergrupni konflikt na razini cijelog poduzeća. Poduzeće je grupa koja je u konfliktu s drugim poduzećem, i sadržajne je strukture . Takvi sukobi su pozitivni, obzirom kako poduzeće biva motiviranije za daljnji rast i razvoj; napredak, a time i kompetitivnost na tržištu.

3.2.2 Konflikti s obzirom na predmet sukoba

Kada gledamo konflikt prema predmetu, tada on može biti kognitivan ili afektivan.

Kognitivan ili sadržajni konflikt je oblik koji je konstruktivan i poželjan, te ga treba poticati radi pozitivnog utjecaja na razvijanje poduzeća. Primjer takvog konflikta je kako pristupiti marketingu novog proizvoda. Znači to je konflikt koji dolazi iz neslaganja oko načina izvršavanja određenog zadatka. Takva vrsta konflikta potiče kreativnost i inovativnost u poduzeću.

Afektivan ili osobni konflikt je destruktivan oblik konflikta kojeg treba izbjegavati, jer su posljedice štetne za rad poduzeća. To je konflikt na osobnoj i emocionalnoj razini, do njega većinom dolazi zbog različitih stavova, uvjerenja, te različitih općih pristupa životu, iz čega se razaznaje kako je teško iznaći pozitivan napredak iz ovakvog konflikta.

3.3. Uzroci konflikta i njihov pozitivan utjecaj

Uzroci konflikata mogu se podijeliti u tri grupe s obzirom na njihovo izvorište:

- uzroci konflikata iz okoline,
- uzroci konflikata na razini organizacija i
- uzroci konflikata na razini pojedinca.

Da bi nastao konflikt moraju postojati uzroci koji će pokrenuti proces nastanka konflikta. Uzroci konflikta variraju, u smislu radi li se o pojedincima, grupama, ili organizacijama. Uzrok može biti dio samog poduzeća, a može biti uvjetovan ljudskom prirodom. (Sikavica, Novak, 2011)

“Konflikti mogu biti posljedica vježbanja moći, te mogu nastati zbog nečijeg stila vođenja, zbog strukturalnih ili kulturnih promjena, ali i zbog više razloga istodobno."(Sikavica et.al., 2008:190)

Klasifikacija uzroka različita je od autora do autora, ali najvažniji klasifikacija uzroka konflikta je:

- različitost ciljeva,
- međuovisnost zadataka,
- podjela sredstava,
- obrazovanje, vrijednosti, stil,
- loša komunikacija,
- organizacijska kultura.

Različitost ciljeva se bazira na odjele u poduzeću, jer odjeli u većini slučajeva imaju različite ciljeve. Odjel proizvodnje nastoji imati standardizirani proizvod bez čestih promjena. Odjel nabave je najviše zainteresiran za kvalitetnu opskrbu i niske cijene, odjel kontrole kvalitete za poboljšanje kvalitete i da

proizvodi zadovoljavaju standarde. Takvi ciljevi su nespojivi i uzroci su konflikata.

Međuovisnost se odnosi na povezanost zadataka. Poslovi ovise jedan o drugome tako da je bitna dobra komunikacija i brzi protok informacija za što efikasniju i produktivniju izvedivost zadataka, a ako pak koordinacija nije dobra može doći do konflikta.

Podjela sredstava je kad više odjela obavlja isti ili sličan posao. U takvim situacijama dolazi do konflikta ako nije specificirano i određeno tko obavlja koje poslove u organizaciji, pa zbog međusobnog okrivljavanje zbog određenih neuspjeha u obavljanju nekih zadataka dolazi do konflikta.

Također, u slučaju kada se razlikuje stupanj obrazovanja pojedinaca, različite vrijednosti kojima teže u životu ili pak različiti stil života, sve navedeno može biti uzrok konfliktima.

Loša komunikacija je često uzrok konflikta zbog loše razrađenog sustava prijenosa informacija kroz organizaciju. Dobra komunikacija je ključan dio ostvarivanja zajedničkih ciljeva.

Organizacijska kultura može biti uzrok konflikta radi očekivanja od zaposlenih, od načina prikazivanja kulture, zbog vrijednosti i stavova.

Međuljudski odnosi članova unutar neke grupe je najčešći izvor konflikata, gdje se razlikuje ponašanje vođe grupe i ponašanje članova grupe. Vođenje takvih grupa podrazumijeva primjenjivanje mjera kojima se usmjeruje, koordinira i kontrolira ponašanje članova grupe i grupe u cjelini. Uzrok konflikata može lako biti i vođa grupe ako koristi svoj autoritet na neadekvatan način. Takvo ponašanje se dešava kada vođa ima nepravedan odnos prema ostalim članovima grupa.

Prevelike grupe mogu imati nejasne ciljeve, puno nazora i loš protok informacija, sve to može dovesti do nezadovoljstva članova. Grupe su složene od članova koji se razlikuju po vještinama, znanju, obrazovanju i stavovima. Takve različitosti dovode do nesporazuma, a takvi nesporazumi mogu biti i osnova za početak konflikata.

Rijavec i Miljković (2002) navode kako konflikti donose i pozitivan utjecaj, ako su usmjereni prema sadržaju, tada potiču tok ideja i kreativnosti, takav utjecaj štiti poduzeća od stagnacije i konstantno ga gura naprijed. Menadžeri moraju konstantno usmjeravati konflikte u pozitivnom smjeru i paziti da konflikti ne postanu osobni. Uspješan menadžer zna kako i kada treba potaknuti konflikt na sadržajnoj razini kako bi povećao tok ideja i potaknuo konkurentnost između zaposlenika.

Jambrek i Penić (2008:1200) prema Bahtijarević Šiber (1993:57) navode pozitivne učinke konflikata:

- poticaj kreativnost i inovativnosti,
- poboljšanje kvalitete donošenih odluka,
- razvoj osjećaja solidarnosti i kohezije grupe.
- povećava interes i motivaciju u grupi,
- omogućava bolju prilagodbu promjenama,
- daje pozitivnu kompetitivnost,
- potiču nužne socijalne promjene,
- omogućuju reformiranje organizacije,
- omogućuju osvjetljavanje važnih problema,

3.4. Pristup i upravljanje konfliktima

Smatra se da je konflikt dinamičan proces koji nastaje postepeno i traje neko određeno vrijeme. Prema mišljenju Sikavice et.al. (2011) u današnje vrijeme konflikti su neizbježni i potrebni svakoj organizaciji. Upravljanje konfliktima znatno utječe na djelotvornost i radnu uspješnost organizacije.

Postoji više načina upravljanja konfliktima, a njihov izbor ovisi o mnogim faktorima kao što su vrijeme događanja konflikta, situacija u kojoj se odvija te učestalost.

“U upravljanju konfliktima moguće je postupiti na više načina. Da bismo odabrali najpovoljniji način upravljanja konfliktima u određenoj situaciji, potrebno je poznavati tu situaciju, zatim vrijeme kad je konflikt nastao kao i vrijeme koje nam stoji na raspolaganju za rješavanje konflikata. Kako se

bavljenje konfliktima smatra jednim od najneugodnijih iskustava za menadžere te općenito jednim od najtežih izazova s kojima se susreću članovi organizacije, menadžeri i svi ostali zaposlenici moraju biti spremni svakodnevno se suočavati s konfliktima i uspješno ih rješavati." (Sikavica et.al., 2011:188,189)

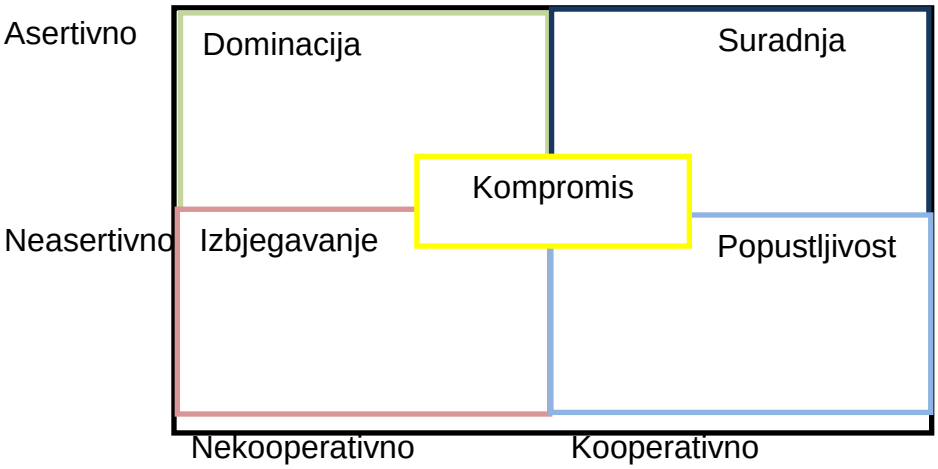
Gonan Božac i Angleski (2008) prema Pondy (1967) navode:"Louis R. Pondy smatrao je da se konflikt može lakše i bolje razumjeti ako se razmatra kao dinamičan proces koji se razvija u sekvencama konfliktnih epizoda. Identificirao je pet faza kroz koje prolazi konfliktna epizoda."

Te faze su sljedeće:

- Faza latentnog konflikta - konflikt je još prikriven, to je faza prije konflikta, ali postoje uvjeti koji ga mogu pokrenut.
- Faza percepcije konflikta - to je faza gdje se spoznaje da postoji latentni sukob, to znači da se uočava razvoj sukoba radi nekih različitih interese, stavova ili ciljeva.
- Faza u kojoj se konflikt osjeća - u ovoj fazi počinju se osjećati tenzije, razilaženje mišljenja i ostale negativne osjećaje.
- Faza manifestiranog konflikta – u ovoj fazi vidi se otvoreno neprijateljsko ponašanje između sudionika konflikta, od potpune apatije do agresije, koja se ipak manifestira vrlo rijetko.
- Posljedična faza – u ovoj fazi vide se posljedice koje je prouzročio konflikt, te dali je rješenje konflikta bilo zadovoljavajuće, a ako nije otkriveno zadovoljavajuće rješenje, ponovo se vraća u fazu latentnog konflikta.

Nakon spoznaje uzroka treba odabrati način upravljanja konfliktom. Upravljanju je moguće pristupiti na više načina. Naravno, potrebno je izabrati način najbolji za neku određenu situaciju. Potrebno je znanje o sukobljenim stranama, prijašnji sukobi. U modernom pristupu gdje se smatra da sukob ima i pozitivne strane, tako i da menadžeri moraju znati kada stvoriti sukob, kako ga usmjeriti u pozitivnom smjeru i kako ga kontrolirati, kad ga je previše. U tome leži uspješnost dobrog menadžera. (Whetten i Cameron, 2011)

Slika 1. Dimenzije i vrste upravljanja konfliktima



Izvor: izrada autora prema proučenoj literaturi

Promatrajući sliku 1., uočava se kako se načine upravljanja sukobima dijeli s obzirom na način ponašanja: asertivno -neasertivno te kooperativno-nekooperativno upravljanje sukobima.

Kada je riječ o pristupima upravljanju konfliktima oni se dakle gledaju kroz dvije dimenzije:

- kooperativnost,
- asertivnost.

Vrste pristupa konfliktu su sljedeće:

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

U sljedećem poglavlju završnog rada donosi se opsežniji opis stilova upravljanja konfliktima.

4. STILOVI UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA

Tijekom ovog poglavlja predstavit će se stilovi upravljanja konfliktima. U onom trenutku kada se u organizaciji u kojoj je došlo do sukoba, kada se ustanovi vrsta i sam uzrok, tada se fokus stavlja na način pristupa nastalom konfliktu ne bi li se odabrao najbolji način koji će imati najmanje štete na organizaciju. Razlikuje se pet stilova upravljanja konfliktima, a dijele se u dvije dimenzije asertivnost i kooperativnost. Kod asertivnosti fokus je na potrebama koje pojedinac ima za sebe sama, dok je kod kooperativnosti fokus na zadovoljenje potreba druge osobe.

4.1. Asertivnost i kooperativnost

Asertivnost i kooperativnost su dvije dimenzije kroz koje promatramo konflikte. Te dimenzije se koristi za promatranje pristupe konfliktu: izbjegavanje, dominacija, suradnja, prilagođavanje i kompromis.

Kooperativnost je pristup koji je fokusiran na zadovoljavanje potreba druge osobe, bazira se na održavanju dobrih odnosa .

Asertivnost je pristup koji je fokusiran na zadovoljavanje vlastitih potreba, orijentira se prema rješavanju problema.

4.1.1. Izbjegavanje

Izbjegavanje je odgađanje ili zanemarivanje potrebe rješavanja konflikta, i ignoriranje želja i potreba svih sukobljenih strana. Takav pristup se koristi ako se smatra da je previše stresa u upravljanju ovakvog konflikta, može biti i da se smatra da će se konflikt riješiti sam od sebe ako nije na nekoj većoj razini. Naravno ovakav pristup ako ga se previše koristi ne daje dobre rezultate, jer članovi u konfliktu postaju iznervirani i frustrirani ako se konflikt ne rješava, te to može dovesti do negativnih posljedica u organizaciji.

Razlog zbog kojeg osobe često izbjegavaju konflikte, pronalazi se u činjenici kako se pojedinci jednostavno boje zauzeti za sebe, misle kako nemaju nikakvo pravo izražavanja svojeg mišljenja, te također strah koji postoji u njima u slučaju da se drugi ne slažu s njegovim mišljenjem, čime se može dovesti i do ljutnje suprotne strane.

4.1.2. Dominacija

Dominacija je pristup koji se baziran na zadovoljavanja vlastitih potreba tako da to je asertivan pristup. Takav pristup se koristi pomoću moći, statusom, prijetnjama, manipulacijom, ultimatumima i ostalim agresivnijim pristupima. Obzirom kako sukobljena strana vodi brigu smo o sebi samom, druga osoba biva potpuno zanemarena. Najčešće se ovakav pristup provodi kod pozicije kada jedna strana u sukobu ima nadmoć nad drugom, te joj može naređivati što druga strana mora činiti, točnije, uporabom snage autoriteta drugoj osobi se nameće rješenje Problem kod ovakvog pristupa se javlja zbog stvaranja neprijateljske atmosfere, ali ipak takav pristup ima i pozitivne posljedica pogotovo u kritičnim situacijama gdje menadžer ovakvim pristupom pokazuje odlučnost kod vođenja, te također može dobiti poštivanje i dopuštenje ne bi li drugoj strani objasnila, dokazala te nametnula svoj stav.

4.1.3. Prilagođavanje

Prilagođavanje je pristup gdje se zanemaruju vlastite potreba zbog potreba druge osobe. Stoga dolazi do popuštanja drugoj strani, čiji interesi bivaju smatrani kao oni od više potrebe. Kod prilagođavanja obje strane nastoje raditi na smanjenju međusobnih razlika te naglašavanju njihovih sličnosti. Sukladno tome, dolazi do određenog sklada, međutim, taj sklad je samo površan, čime se zanemaruje sama srž i bit problema. Upravo radi toga, sukobom i dalje ostaje neriješen, stoga s vremenom može eskalirati u nešto više, s mnogo jačim intenzitetom frustracije i ogorčenja među sukobljenim stranama. Ovo je pristup kooperativne dimenzije. Ovakav pristup je pozitivan u smislu

održavanja dobrih prijateljskih odnosa i dobre radne atmosfere, ali s druge strane kod ovakvog pristupa može doći do iskorištavanja.

4.1.4. Suradnja

Suradnja za razliku od ostalih pristupa nema fokus na održavanju dobrih odnosa ili maksimalizacije koristi za jednu stranu, nego pokušava stvoriti rješenje koje će biti zadovoljavajuće za sve strane. Ovdje je riječ o vrsti suočavanja s konfliktima koja je izravna i otvorena, ne bi li se pronašlo rješenje koje će zadovoljiti obje strane, što naravno zahtijeva i energiju ali i vrijeme potrebno da se navedeno ostvari. Najbolje ju je koristiti u slučaju važnih pitanja, kada ne postoji vremensko ograničenje. Cilj suradnje je poboljšavanje međusobnih radnih odnosa. Naravno, ne može se koristiti u svim situacijama, ali kad je situacija prikladna donosi najviše koristi od svih pristupa. Takav pristup je i kooperativan i asertivan.

4.1.5. Kompromis

Kompromis je pristup koji je sredina između kooperativnosti i asertivnost jer pokušava naći rješenje od kojeg će sve strane biti barem polovično zadovoljne, te rješava složena pitanja koja u danom trenutku ne mogu odmah biti riješena. U slučaju veoma važnih ciljeva, bira se upravo kompromis, obzirom kako korištenje drugih stilova može imati negativne posljedice. Također, u slučaju da se dogodi da suradnja ili pak prilagođavanje ne uspiju, tada se provodi kompromis. Takav pristup je pozitivan za neke manje konflikte situacije, ali u konfliktima većih razmjera korištenje kompromisa može dovesti do nelogičnih i loše implementiranih rješenja, koja mogu dovesti do jako negativnih posljedica za organizaciju.

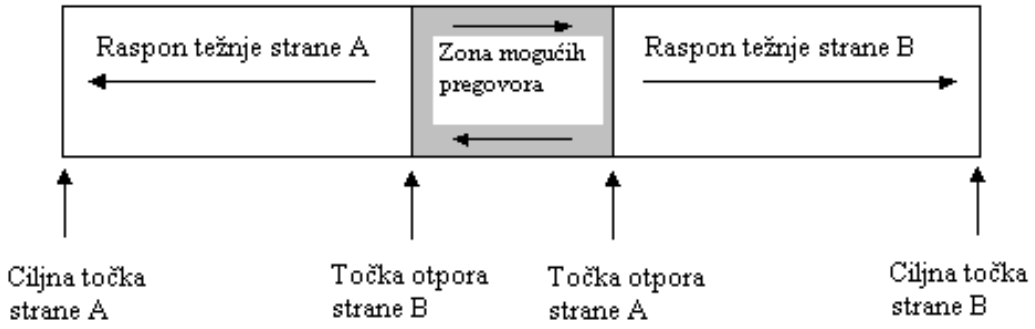
4.2. Pregovori u konfliktima

Tomašević Lišanin (2004) navodi kako je pregovaranje jedan od ključnih načina rješavanja konflikata te se koristi kad sukobljene strane imaju neke zajedničke interese, odnosno kada si sukobljene strane mogu nešto ponuditi i nešto dobiti za to. Hoće li pregovori uspjeti uvelike ovisi o pristupu ali i samoj vještini pregovarača.

Strategije pregovaranja mogu se podijeliti na:

- distributivno pregovaranje te
- integrativno pregovaranje.

Slika 2. Zona pregovora



Izvor: Konflikt i pregovaranje, dostupno na www.efos.unios.hr (pristupljeno 11.4.2019)

Distributivno pregovaranje nastoji stvoriti situaciju dobitnika i gubitnika, netko dobiva više neko manje. Svaka strana želi dobiti neku određenu stavku, takvi pregovori se većinom svode na cjenkanje. Takav način pregovaranja nije poželjan u organizaciji, jer menadžeri mogu koristiti svoju poziciju da okrenu pregovore u svoju korist.

Kod integrativnog pregovaranja pokušava se doći do situacije gdje su svi pobjednici, cilj je zadovoljiti sve strane. Traži se više zadovoljavajućih odgovora. Takav način pregovaranja je poželjan.

4.2.1. Čimbenici pregovaranja

Čimbenik pregovaranja je jedan od faktora od kojeg će ovisiti razvoj situacije.

Postoje četiri čimbenika, a to su:

- lokacija,
- fizička kompozicija,
- protok vremena i rokovi,
- karakteristike publike.

Lokacija je bitan čimbenik u kojem se traži neutralan teren tako da niti jedna strana ne bi bila u prednosti zbog lokacije vlastitog terena.

Fizička kompozicija je stvarna udaljenost između strana i razina formalnosti okoline.

Protok vremena i rokovi je čimbenik koji pokazuje da što se više utroši vremena na pregovaranje to se sve više želi postići nekakav dogovor, i zbog toga rokovi su dobra motivacija da obije strane dovrše pregovore

Karakteristike publike taj čimbenik utječe na pregovaračko ponašanje, jer pregovarač se ne ponaša isto kada ga publika gleda ili ako ima nekakve informacije o procesu pregovaranja.

4.2.2. Pregovaračko ponašanje

Pregovaračko ponašanje je isto jedan od bitnih faktora za rješavanje konflikata.

Najbitnije faze pregovaračkog ponašanja su:

- određivanje ciljeva,
- prikupljanje informacija,
- efektivno komuniciranje,
- činjenje ustupaka.

Određivanje ciljeva znači određivanje cilja pregovora tako da se zna prema čemu određeni pregovori trebaju težiti.

Važno je skupljati informacije o situaciji, željama, ciljevima i ostalom jer to olakšava tok pregovora.

Efektivno komuniciranje je način pristupa komunikaciji između pregovarača, ono treba težiti što većem uspjehu u razvoju pregovora, a to znači slušanje i pažljivo iznošenje svoji želja i stavova.

Činjenje ustupaka je bitno jer da bi se nešto primilo mora se nešto i dati, tako da nekad se treba odmaknuti malo od svojeg stajališta da bi se došlo do nekakvog zadovoljavajućeg sporazuma.

4.3. Pomoć u pregovaranju

Rješavanje konflikta od strane treće osobe je svaki pokušaj relativno neutralne osobe da pomogne stranama u rješavanju njihovih razlika, onda kada one to same ne mogu usuglasiti. Ovdje razlikujemo arbitražu, inkviziciju te mirenje. U nastavku se donosi opis istih.

4.3.1. Arbitraža

Arbitražni postupak alternativni je način rješavanja sporova u organizaciji, dakle, riječ je o pojednostavljenoj verziji suđenja koja uključuje ograničeno otkrivanje i pojednostavljena pravila dokazivanja. Provodi se od strane jedne ili pak više osoba za čiji su se izbor stranke sporazumjele i s povjerenjem mu prepuštaju donošenje odluke. Sama rasprava o arbitraži provodi se od nekoliko dana pa do tjedan dana, a sam panel se sastoji od nekoliko sati dnevno. Inače, arbitražeri imaju visoku kontrolu nad finalnom odlukom, ali nisku kontrolu nad procesom. Trebaju slijediti prethodno određena pravila procesa, slušati argumente svih strana i donijeti konačnu odluku.

Za razliku od sudskog procesa, Šimac (2006) naglašava kako ovakvim načinom rješavanja sporova, strankama je osigurana trajnost raspravljanja, ugodan ambijent i pomirljiv ton raspravljanja, jednostavnost procesnih normi te

brzinu. Arbitražeri donose odluku a stranke na nju nemaju utjecaja, kao niti na sam tijek postupka koji prethodi toj odluci.

Važno je napomenuti kako se i kod ovakvog procesa mirenja mogu javiti negativne osobine i to u vidu poteškoća pri izboru arbitera od strane stranaka, zatim u sporosti postupanja i opasnost da se suđenje na temelju pravičnosti pretvori u arbitrarnost te također činjenica kako je arbitražna odluka podložna ocjeni suda na zahtjev jedne od stranaka ako je ona nezadovoljna njenim sadržajem. (Šimac, 2006)

4.3.2. Inkvizicija

Kod provođenja inkvizicije, inkvizitori se javljaju kao treća osoba koja nastoji provesti efikasan i efektivan ishod, koji je pravedan za obje sukobljene strane, provodeći proceduralnu pravednost.

Kroz pravilnu komunikaciju te analizu problema, nastoji pronaći način za uvjeravanjem i sugeriranjem alternativa i upravljanje sukobom. Inkvizitori stoga imaju visoku kontrolu nad odlukom jer izabiru oblik rješenja konflikta te visoku kontrolu nad procesom jer odabiru koje će informacije i kako ispitati.

Ovdje je riječ o otkrivanju i prepoznavanju uzoraka sukoba ne bi li se oni i prepoznali radi uspješnog minimaliziranja ili čak i uklanjanja, čime se utječe na sprječavanje daljnjih sukoba.

4.3.3. Mirenje

Kod mirenja, glavna svrha miritelja je voditi proces i kontekst interakcije između strana, ali strane donose konačnu odluku o tome kako riješiti razlike.

“Ukratko, od izmiritelja se traži posjedovanje iskustva u radi sa strankama u konfliktnim situacijama, poznavanje sudskog postupka i time sposobnost ocjenjivanja kako sudski postupak može utjecati na stranke i njihov međusobni sukob, posjedovanje sposobnosti sastavljanja (ili traženja pomoći oko

sastavljanja) nagodbe u kojoj se utvrđuje kakvo je rješenje spora postignuto, komunikativnost, posebna obučenost o komunikacijskim i pregovaračkim tehnikama i, što je najvažnije, prihvaćenost o strane stranaka." (Šimac, 2006:623)

Upravo prema navedenim osobinama, daje se zaključiti kako je prednost pri obavljanju takvog posla dana pravnicima, koji su ujedno i najzastupljeniji u takvim slučajevima rješavanja konflikata. No, također se mogu uključiti i osobe iz druge struke, posebice kada je riječ o predmetima koji zahtijevaju određena znanja koja pravnici ne posjeduju. Na sam stil i strategiju posredovanja izmiritelja uvelike utječe i njegov osobni temperament i njegova formalna naobrazba.

Također, važno je znati kako je sve što je tijekom postupka mirenja izrečeno ili napisano, kako je povjerljive prirode te se ne može kasnije koristiti u eventualno sudskom postupku. Upravo radi te povjerljivosti, stranke imaju veću slobodu u iznošenju stavova, otkrivanju interesa i potreba. (Šimac, 2006)

4.3.4. Alternativno rješavanje sporova

Alternativno rješavanje sporova (ADR) nazivamo bilo koji način rješavanja sporova bez parničenja. Mehanizmi rješavanja sporova imaju par postupaka koji će strankama omogućiti da sve svoje sporove koje imaju međusobno, riješe izvan suda i to koristeći pomoć kvalificiranog neutralnog posrednika kojeg oni sami izaberu. (www.iprhelpdesk.eu : pristupljeno 04.7.2019)

Mnoga poduzeća nastoje svoje konflikte rješavati na alternativne načine, i to upravo na način da se prvo odradi sastanak između zaposlenika i poslodavca ne bi li oni razjasnili razlike te ušli u pregovore. Ovdje je bitno zamoliti treću osobu da se uključi u sam spor u vidu posrednika, koji će biti nepristran te će pomoći pri rješavanju pritužbe i pronalasku mogućeg rješenja.

Razlog korištenja alternativa krije se u bržem i efikasnijem postupku, koji je često jednostavan i jeftin obzirom da se ne moraju pritužbe rješavati sudskim putem. Alternativno rješavanje sporova poznato je i kao posredovanje, mirenje,

arbitraža te rješavanje sporova uz pomoć javnog pravobranitelja ili odbora za pritužbe.

Sam proces uključuje ranu neutralnu procjenu cijele situacije nakon koje slijede pregovori. U slučaju pozitivnog ishoda, nastupa mirenje, posredovanje ili pak arbitraža. Ako to ne uspije, miritelj pomaže stranama da dosegnu obostrano zadovoljavajuće rješenje, a ako niti to ne uspije, tada strane predaju svoj slučaj arbitražeru.

5. PRIMJER KONFLIKTA NA PODUZEĆU VALIPILE

Valipile d.o.o. Sesvetski Kraljevac je među vodećim hrvatskim peradarskim tvrtkama. Integrirana je tvrtka, koja obuhvaća cjelokupan, zaokružen proces poslovanja od farme do stola, odnosno vlastito matično jato, valionicu, farme, tvornicu stočne hrane i proizvodnju mesa i prerađevina od mesa. Tvrtka je u stopostotnom privatnom vlasništvu.

"Misija tvrtke jest razvijanje i održavanje poslovnih odnosa s domaćim i stranim partnerima osiguravajući visoke standarde kvalitete iz područja proizvodnje koje se temelje na dugogodišnjem znanju i tradiciji, inovativnosti te snažnoj društvenoj odgovornosti i povjerenju u uspješnu provedbu svih poslova. Sukladno jasno definiranom vizijom i misijom tvrtke, uprava je zajedno s djelatnicima, definirala dugoročne ciljeve koji će podržati viziju i misiju:

- Kvaliteta proizvoda kao imperativ
- Zadržati status poželjnog poslovnog partnera
- Jačanje tima stručnjaka koji će razvijati timski duh i njegovati kulturu poduzeća
- Ostvarivanje poslovnih rezultata koji će doprinijeti daljnjem razvoju tvrtke." (https://www.facebook.com/pg/Valipile/about/?ref=page_internal: pristupljeno 06.09.2019)

Valipile trenutno proizvodi približno 700.000 komada jednodnevne peradi mjesečno, 2.000 tona stočne hrane, dok je proizvodnja pilećeg mesa oko 450.000 kilograma na mjesečnoj razini.

Godine 2014. uzima u zakup poslovni pogon Puris d.d. u stečaju, odnosno klaonicu za proizvodnju i preradu mesa u Svetom Petru u šumi. Na razini cijele tvrtke je 360 zaposlenih, od toga 250 u klaonici u izdvojenom pogonu u Svetom Petru u šumi. U 2018. godini ostvarili su ukupan godišnji prihod u iznosu od 163 milijuna kuna.

Tvrtka Valipile sastoji se od zaposlenih raspoređenih u različite odjele, a i dislocirane objekte, pa je i sasvim logično da ponekad dolazi do konflikata u

toku obavljanja procesa rada. Štetne konflikte nastoje eliminirati, odnosno riješiti.

5.1. Konflikt i način rješavanja

Tvrtka Valipile upoznata je sa konfliktima. Ukoliko se radi o verbalnim konfliktima između radnika, probleme rješavaju razgovorom sa nadređenim. Najčešći razlog ulaska radnika u konflikt s nadređenim je zbog traženja određenih materijalnih prava.

U nastavku je jedan od primjera konflikta i način na koji je riješen u klaonici za proizvodnju i preradu mesa. Da bi se proizvodnja kontinuirano odvijala, potrebno je prethodno isplanirati nabavu do najsitnijih detalja. Proizvodnja izrađuje okvirni godišnji plan potreba. Prema navedenim potrebama odjel nabave ugovara najpovoljnije moguću nabavu. Osim odgovarajuće kvalitete, cijene i potrebne količine, jedan od bitnih segmenata je i pravovremena isporuka. S obzirom na limitirani skladišni prostor, dogovaraju se sukcesivne isporuke ili isporuke potrebne u danom trenutku. Zaliha treba biti optimalna, a skladištar svakodnevno prati stanje zaliha.

Problem je i što se radi o prehrambenim proizvodima, mesu i prerađevinama, kod kojih treba uza sve ostalo paziti i na rokove trajanja i režim čuvanja, odnosno skladištenja. Dakle, konflikt je nastao kad određena tiskana folija za pakiranje hrenovka nije stigla na vrijeme.

Na sastanku, voditelj proizvodnje prozvao je voditelja nabave, radi kašnjenja isporuke, kako neće uspjeti proizvesti potrebnu količinu hrenovki za prodaju. Odmah se uključio i voditelj prodaje, navedena količina u točno određenom terminu garantirana je kupcu prema ugovoru, Valipile će još trebati platiti penale kupcu za neisporučenu, a ugovorenu robu. Nabava je obavila sve radnje, poslala narudžbu sa svim elementima: količinom, cijenom i rokom isporuke, primila pismenu potvrdu narudžbe od dobavljača sa datumom isporuke. Nažalost, roba još nije stigla. Proizvodnja hrenovki treba krenuti, a nema ambalaže. Proizvodnji nije jasno zašto se prije nije interveniralo, zašto se nije kontaktirao dobavljač, zašto skladištar nije upozorio da je pri kraju sa zalihom. Odmah je počelo međusobno okrivljavanje između odjela da se krivnja ne bi svela na njih, radi toga konflikt je prešao u razne osobne konflikte

između raznih pojedinaca iz nekih odjela. Odjel nabave je bio na udaru sa svih strana.

Raspravu punu emocija i okrivljavanje odjela nabave da nisu na vrijeme intervenirali i upozorili proizvodnju i prodaju, prekinuo je voditelj klaonice, treba brzinski pronaći rješenje. Nakon što je voditelj preuzeo inicijativu i smirio tenzije između odjela dogovorili su se da nabava ponovo kontaktira dobavljača, usmeno i pismeno, traži da hitno, interventno isporuči potvrđenu narudžbu, jer inače će snositi posljedice. Ukoliko pošiljka ne stigne za dan, teretit će dobavljača za uzrokovanu štetu, i tražiti drugog sigurnijeg i pouzdanijeg dobavljača.

A ukoliko pošiljka ne stigne sutra, sporazumno je dogovoreno alternativno rješenje, promjena ambalaže, da se hrenovke pakiraju u prozirnu foliju dok ne stigne pravovaljana tiskana folija, s time da prvo skladištar treba provjeriti točno stanje navedene ambalaže, a prodajni odjel ukoliko bi se tako proizvela jedna određena količina, mora razgovarati s kupcima o zamjenskoj ambalaži.

Nakon što je odjel nabave kontaktirao dobavljača, a zatim je intervenirao i voditelj klaonice i stavio uvjete budućeg poslovanja, dobavljač je potvrdio isporuku uz par sati kašnjenja, odnosno umjesto jutarnjih sati, isporuka će biti u popodnevnim satima, uz ispriku za nastalu situaciju.

Problem i konflikt se riješio zbog brze i čvrste reakcije voditelja klaonice, koji je vidio da problem folije treba biti brzo riješen, jer inače će to prerasti u puno veći problem. Tako da je unutarnje osobne konflikte odmah eliminirao u startu i svu tu frustraciju preusmjerio prema pronalaženju adekvatnog rješenja. Isto tako upozorio je dobavljača tako da se takvi problem u budućnosti ne smiju pojavljivali.

Sada je samo trebalo zaposlenicima premjestiti smjene rada, umjesto jutarnje, trebat će raditi u popodnevnoj i noćnoj smjeni, što je opet dovelo do konflikta i nezadovoljstva među radnicima i nadređenima, ali ne u tako velikom omjeru da je trebala nekakva intervencija, jer se više manje sve stabiliziralo kad se nadomjestilo izgubljeno vrijeme i smjene se normalizirale .

Uzrok ovog konflikta došao je iz okoline radi međuovisnosti zadataka, sredstava i loše komunikacije, a konflikt koji je započeo okrivljavanjem između odjela i bio je kognitivni intergrupni konflikt na horizontalnoj razini, kad je počelo napadanje na osobnoj razini predmet tog konflikta je postao afektivni, u tom trenutku voditelj klaonice je preuzeo ulogu menadžera konflikta i dominacijskim stilom upravljanja preusmjerio predmet sukoba iz afektivnog natrag u kognitivni i tako preusmjerio napetosti prema pronalasku rješenja.

Nakon pronalaska rješenja kontaktiralo dobavljača, voditelj klaonice i dobavljač su se našli u interpersonalnom kognitivnom konfliktu kojeg je voditelj klaonice riješio integrativnim načinom pregovaranja i asertivnim dominacijskim stilom upravljanja.

Nakon što se sve riješilo došlo je do vertikalnog intraorganizacijskog kognitivnog konflikta između radnika i nadređenih, tom konfliktu se je pristupilo stilom izbjegavanja radi toga jer se je znalo da će konflikt nestat sam od sebe kada nestanu posljedice koje su dovele do takve situacije.

6. ZAKLJUČAK

Konflikt se definira kao proces gdje jedna strana percipira da se druga strana protivi njezinim interesima ili pak da na njih negativno utječe. Sami konflikti unutar organizacije očituju u skladu s hijerarhijskom strukturom odozgo prema dolje, što utječe na to kako ljudi gledaju i komuniciraju s drugima, kako se razvijaju odnosi među njima i sl. U svakom konfliktu uvijek postoje tri glavna obilježja, za konflikt su potrebne najmanje dvije strane, te strane mogu biti pojedinci, grupe, poduzeća ili interesi, te su interesi strana u konfliktu suprotstavljeni. Konflikti su čak i poželjni u organizacijama, prvenstveno zato što potiču samo ubrzavanje procesa promjena u organizaciji, obzirom da utječu na kreativnost te omogućuju drukčiji pogled na same događaje u organizaciji, ukazuju na probleme.

Gledajući na pristupe sukobima, razlikuje se tradicionalni, bihevioristički te interaktivni pristup sukobima. Uzroci sukoba mogu biti mnogi te se mogu javiti radi nečijeg stila vođenja, promjena u organizaciji, kao posljedica vježbanja moći i slično. Svakako, postoje tri najčešće grupe uzoraka a to su: komunikacijski, strukturni te osobni. Od vrsta razlikujemo intra te interpersonalne, intra te intergrupne, interorganizacijske, interkulturalne te mješovite sukobe. Konflikti do kojih dođe u organizaciji, te se ne uspiju riješiti međusobno, se rješavaju pomoću treće osobe, odnosno relativno neutralne osobe da pomogne stranama u rješavanju njihovih razlika, te se provodi u vidu arbitraže, inkvizicije ili mirenja.

Razloga zbog kojih dolazi do sukoba u organizacijama uistinu ima mnogo, no korijen vjerojatno u većini sukoba često leži u samoj nesigurnosti pojedinca, vjerovanje da neće ispuniti ono što se tražilo od njega, čime se automatski ne zadovoljavaju ni njegove potrebe. U takvim situacijama ljudi često “pucaju” pod pritiskom koji čak i sami sebi nameću neke pute, te upravo radi toga dolazi do sukoba. Iako sukob kreće od pojedinca, oni veoma lako mogu prerasti i u kolektivni, grupni sukob te je iznimno važno znati upravljati sukobima u organizaciji kako u tim slučajevima ne bi došlo do “urušavanja” samog poslovanja organizacije. Upravo radi toga važno je imati osobu koja će biti zadužena za upravljanje sukobima, bilo to riječ o menadžeru ili pak vođi, jer su

oni ti koji će biti ključ uspjeha u upravljanju i shvaćanju konflikata i njihovom mogućem negativnom ili pozitivnom učinku, a što će kvalificirani menadžer ili vođa odmah prepoznati. Primjera konflikata ima mnogo, jedan u kojem se mnogi često nalaze kada je riječ o životni situacijama jesu prepirke oko zauzimanja parkirnog mjesta i tko ga je prije vidio, dok kod sukoba u organizaciji nailazimo na sukobe oko dodjeljivanja radnog mjesta osobi za koju drugi smatraju da nije bolja od njih niti da ima dovoljnu razinu znanja i vještina za radno mjesto, sukobi oko neravnomjerno raspoređenih resursa organizacije, sukob radi loše raspodjele rada, među zaposlenicima, sukob zbog različitih stavova i vjerovanja, sukob zbog nametnutog tempa rada od strane nadređenog i slično.

LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing

2. Rijavec, M., Miljković, D. (2002)*Kako rješavati konflikte?* Zagreb, IEP

3. Sikavica,P. (2011) *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga

4. Sikavica P., Novak, M. (2011)*Poslovna organizacija*,3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Informator

5. Sikavica P., Bahtijarevića-Šiber F. (2004) *Menadžment- teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj,* Zagreb, Masmedija

6. Whetton D, Cameron K. (2011) Developing Management Skills 8th Editon Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall/Pearson

Članci:

1. Gonan Božac, M, Angleski, I. (2008) *Menadžment konflikata: razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa*, Economic research, Vol. 21 No. 4, dostupno na www.hrcak.srce.hr

2. Gonan Božac, M., Rupčić, N., Angleski I. (2015) *Transformacija menadžmenta konflikata prema procesu upravljanja odnosima: primjer akademske zajednice,* Entrepreneurial Society: Current Trends and Future Prospects in Entrepreneurship, Organization and Management

3. Jambrek, I, Penić, I. I. (2008) *Upravljanje ljudskim potencijalimau poduzećima – ljudski faktor, motivacijazaposlenika kao najbitniji čimbeniciuspješnosti poslovanja poduzeća,*Zbornik pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol 21. No 2.,dostupno na www.hrcak.srce.hr

4. Tomašević Lišanin, M.(2004) *Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu,Vol. 2 No. 1, dostupno na www.hrcak.srce.hr

5. Šimac, S. (2006) *Mirenje- alternativni način rješavanja sporova*, Zbornik pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol. 27 No.1, dostupno na www.hrcak.srce.hr

Mrežni izvori:

1. Cornell LAw School, *Alternative Dispute Resolution*, dostupno na https://www.law.cornell.edu/wex/alternative_dispute_resolution?fbclid=IwAR0oIQshacwzv_oIgr0G-uoIXfbUX_BHSF8EmZfN1XSicqC5DjF_-RXUzSk (pristupljeno 19.4.2019.)

2. EuropeanIP Helpdesk, *Alternative Dispute Resolution (ADR) mechanisms*, dostupno na https://www.iprhelpdesk.eu/Fact-Sheet-Alternative-Dispute-Resolution?fbclid=IwAR3NiQLhRJdeckfAv40BJwIblAuYfZVkbIdkdWmTynQ3oOsxLNDMu_NBKSQ (pristupljeno 19.4.2019.)

3. Konflikt i pregovaranje, dostupno na www.efos.unios.hr (pristupljeno 11.4.2019.)

4. Sukobi u organizaciji, PPT predavanje, dostupno na www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Sukobi%20u%20organizaciji_predavanje_14012014.pdf (pristupljeno 21.4.2019.)

5. Valipile, O nama, https://www.facebook.com/pg/Valipile/about/?ref=page_internal (pristupljeno 06.09.2019)

POPIS SLIKA I TABLICA

Tablice:

Tablica 1. Različita gledišta na konflikte 8

Slike:

Slika 1. Dimenzije i vrste upravljanja konfliktima..... 18

Slika 2. Zona pregovora..... 22

SAŽETAK

Konflikt je situacija gdje se dvije strane bore za svoj cilj, a za koji smatraju da ga može postići samo jedna strana a ne obje. Grupa ljudi gdje nema konflikata biva iznimno statična i neprilagodljiva na promjene, te iz tog razloga oni bivaju poželjni jer omogućuju kreativnost, samokritičnost i održivost grupe. Konflikti su sastavni i neizbježni dio života i međuljudskih odnosa, kako u privatnom, tako i u poslovnom životu, jer su i interesi, potrebe i ciljevi različiti, kako pojedinaca, tako i grupa. U poduzeću najčešće dolazi do konflikta zbog različitih interesa ljudi, pa je broj i intenzitet konflikata ponekad dosta visok. Uspješno rješavanje konflikata je vještina bez koje menadžeri ne mogu uspjeti u poslu. Svaki dobar i uspješan menadžer trebao bi imati te vještine, tako da uoči situaciju, spozna problem i riješi ga na način da zaposlenici budu što zadovoljniji, a da poduzeće ima što manju štetu.

Ključne riječi: konflikti, upravljanje sukobima, konflikti u organizaciji

SUMMARY

Conflict is a situation where two sides fight for their goal, for which only one side can be achieved. A group of people without conflict is exceptionally static and unconventional to change, and for that reason they are desirable because they allow the creativity, self-criticism and sustainability of the group. Conflicts are an integral and inevitable part of life and interpersonal relationships, both in private and business life, because the interests, needs and goals are different, both individuals and groups. In the company, conflicts arise most often because of different people's interests, so the number and intensity of conflicts are sometimes quite high. Successful conflict resolution is a skill without which managers can not succeed in the business. Every good and successful manager should have these skills so that he sees the situation, is aware of the problem and resolves it so that employees are more satisfied and that they have fewer problems.

Key words: conflict, conflict management, organization conflicts