VJEŠTINE UPRAVLJANJA SUKOBIMA UNUTAR PODUZEĆA VODOPRIVREDA-SPLIT D.D.

Šimac, Maja

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:361640

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

VJEŠTINE UPRAVLJANJA SUKOBIMA UNUTAR PODUZEĆA VODOPRIVREDA-SPLIT D.D.

Mentor:
doc. dr. sc. Bulog Ivana

Student:
Maja Šimac

Split, srpanj 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD.....4

1.1. Definiranje problema.....4

1.2. Cilj rada.....5

1.3. Metode rada.....5

1.4. Struktura rada.....6

2. SUKOB.....7

2.1. Pojam i karakteristike sukoba.....7

2.2. Uzroci sukoba u poduzeću.....9

2.3. Upravljanje sukobima.....11

2.3.1. Stilovi upravljanja sukobima.....12

2.3.2. Tehnike upravljanja konfliktom.....13

2.4. Faze razvoja sukoba.....14

2.5. Sukobi kao prilika.....15

3. ORGANIZACIJSKA KULTURA I ZNAČAJ MOĆI U ORGANIZACIJI.....17

3.1. Organizacijska kultura i sukobi u organizaciji.....17

3.2. Vrijednosti i sukobi u organizaciji.....18

3.3. Moć i sukob u organizaciji.....19

4. SUKOBI U ORGANIZACIJI.....21

4.1. Komunikacija i sukobi u organizaciji.....21

4.2. Odlučivanje i sukobi.....22

4.3. Metode rješavanja sukoba.....24

4.3.1. Pregovaranje.....24

4.3.2. Medijacija.....25

5. VJEŠTINE UPRAVLJANJA SUKOBIMA UNUTAR PODUZEĆA VODOPRIVREDA SPLIT D.D......26
5.1. Temeljni podaci o poduzeću.....26
5.2. Vlasnička i organizacijska struktura poduzeća.....27
5.3. Vještine upravljanja sukobima unutar poduzeća.....31
5.3.1. Uzroci sukoba.....31
5.3.2. Vrste sukoba.....34
5.3.3. Upravljanje sukobima.....35
5.3.4. Metode rješavanja sukoba.....36

6. ZAKLJUČAK.....38

LITERATURA.....39
POPIS SLIKA I GRAFIKONA.....40
POPIS TABLICA.....41
SAŽETAK.....42
SUMMARY.....42

1. UVOD

1.1. Definiranje problema

Sukob je dio života svakog čovjeka koji se javlja na različitim društvenim razinama, u obitelji, između prijatelja, u poduzećima i sl. Danas se od čovjeka, osim njegovog znanja, traže i druge određene stvari na koje on sam nije spremna, ili mu ih je teško obavljati. Tako se na određenim poslovima zahtjeva određena brzina i snalažljivost, kreativnost, prilagodba, rad u timu, komunikacijske vještine i druge vještine i znanja na koja čovjek nije uvijek spreman.

Isto tako, organizacija treba udovoljiti zahtjevima koje tržište stavlja pred nju, te poštivati i pratiti standarde upravljanja ljudskim resursima, što mnogim poduzećima predstavlja složen i težak zadatak.

Osnovni cilj svake organizacije jest uspješno poslovanje, odnosno ostvarivanje što većeg profita. Najveći problemi nastaju u onim organizacijama čiji uspjeh direktno ovisi o čovjeku, tj. o uspješnosti timskog rada, suradnji i kreativnosti, a gdje se često zaboravljaju ljudi i međuljudski odnosi. Ono što je bitno istaknuti jest da mnoge organizacije, bilo profitne ili neprofitne, ne usmjeravaju dovoljno pažnje ljudima i njihovim odnosima u samom procesu rada i ostvarivanju poslovnih rezultata. I upravo je to glavni razlog pojave sukoba u organizacijama.

Ponašanje organizacije prema sukoba može biti tradicionalno i suvremeno. Prema tradicionalnom pogledu organizacije na sukob, sukob se smatra neprirodnom pojavom gdje se koriste sve moguće metode da bi se riješio nastali problem. Organizacija je prvenstveno usmjerena na uspješnost i rezultate dok je briga o čovjeku u drugom planu.

Prema suvremenom pogledu organizacije, sukob se smatra sasvim prirodnom pojavom. Na sukob se gleda kao na priliku za napredak, izvor novih ideja, kreativnost i sl., a same ljude u organizaciji se potiče na poboljšanje njihovih znanja i vještina, što u konačnici utječe na veću uspješnost organizacije.

Upravo zbog navedenog zaključuje se koliko su sukobi važni za svaku organizaciju. U ovom radu, putem intervjua, prikazat će se što je to sukob te kako on utječe na poduzeće Vodoprivreda Split d.d., koliko su sukobi važni za ljude u poduzeću, a istovremeno i za njenu poslovnu uspješnost.

1.2. Cilj rada

Prema definiranom problemu, ciljevi u ovom završnom radu su sljedeći:

- Istaknuti važnost sukoba te teoretski obraditi pojam sukoba, njegove karakteristike i uzroke nastanka
- Objasniti kako organizacijska kultura i moć utječu na sukobe u organizaciji
- Opisati komunikaciju u organizaciji te navesti metode rješavanja sukoba
- Prikazati vještine upravljanja sukobom unutar poduzeća Vodoprivreda Split d.d.

1.3. Metode rada

Metode korištene u ovom završnom radu su:

- Metoda eksplanacije – objašnjenje osnovnih pojmova i relacija
- Metoda deskripcije – opisivanje činjenica, procesa i predmeta na jednostavan način
- Metoda analize – raščlamba složenih pojmova na njegove jednostavne dijelove
- Metoda prikupljanja podataka – dio podataka potrebnih za obradu teme u ovom radu prikupljeni su putem interneta
- Deduktivna metoda – preko općenitih stavova dolazi se do jednostavnijih zaključaka
- Metoda intervjua – dobivanje informacija putem direktnog razgovora sa sugovornikom

1.4. Struktura završnog rada

Ovaj završni rad podijeljen je na šest dijelova, uključujući uvod i zaključak.

U uvodnom dijelu rada definiran je problem istraživanja, kao i ciljevi samog rada te metode korištene pri pisanju završnog rada.

U drugoj cjelini rada opisuje se pojam sukob, njegove karakteristike i uzroci. Nadalje, opisane su faze razvoja sukoba, upravljanje sukobom te je objašnjen sukob kao prilika.
Treća cjelina završnog rada, „Organizacijska kultura i značaj moći u organizaciji“, odnosi se na organizacijsku kulturu i vrijednosti sukoba u organizaciji, te se opisuje utjecaj moći u organizaciji.

Četvrti dio rada opisuje sukob u organizaciji, odnos komunikacije i sukoba, odlučivanja i sukoba, te se prikazuju metode rješavanja sukoba.

Peta cjelina završnog rada odnosi se na prikaz i opis sukoba u poduzeću Vodoprivreda Split d.d., koristeći metodu intervju.

Posljednji dio rada, zaključak, donosi osnovna razmatranja i rezultate na temelju provedenog istraživanja.

2. SUKOB

U ovom poglavlju objasnit će se što je to sukob, te koje su njegove glavne karakteristike. Svaka promjena u poduzeću usko je povezana sa nastalim problemima i sukobima u poduzeću. Tako sukobi mogu nastati zbog različitosti ciljeva, međuovisnosti, različitim percepcijama i sl. Da bi se nastali sukobi uspješno kontrolirali, potrebno je poznavati stilove i tehnike upravljanja sukobima. Također, ovo poglavlje opisuje i faze razvoja sukoba, kao i sukobe kao prilike.

2.1. Pojam i karakteristike sukoba

Uz pojam sukob najčešće se vežu negativne riječi kao što su: ljutnja, strah, nemirnost, gubitak, nepovjerenje i sl., no uz sukob dolaze i pozitivna iskustva koja se prikazuju kao poboljšani odnosi među ljudima, dolazi do bolje komunikacije, boljeg razumijevanja i povjerenja. Dva su osnovna shvaćanja odnosno poimanja sukoba: jedno je shvaćanje sukoba kao oblika interakcije odnosno borbe koja se vodi između pojedinaca odnosno skupina kao dviju suprostavljenih strana, a prema drugom je shvaćanju sukob situacija u kojoj postoji mogućnost da jedna strana ostvari svoje ciljeve samo na račun ciljeva druge strane.[1]

Glavna karakteristika svakog sukoba jesu razlike koje se javljaju u svakoj organizaciji, te predstavlja neizbježan dio života koji može donijeti neku promjenu. Sukob najčešće predstavlja ne postojanje sklada između dvije ili više osoba ili između dvije ili više grupa, te se u organizaciji događa među pojedincima, radnim grupama ili organizacijskim jedinicama.

Kroz povijest, nastala su tri različita pristupa sukobima:

1. Tradicionalni – pristup kojeg karakterizira negativnost prema sukobima. Prema ovom pristupu, sukobi su štetni za organizacije te ih treba izbjegavati i što prije pronaći rješenje. Ovaj pristup nastao je tijekom 1930. – 1940. godine.

[1] Sikavica P. (2011.): „Organizacija“, Školska knjiga d.d., Zagreb, str. 765.

2. Bihevioristički – pristup koji smatra da su sukobi i konflikti prirodna pojava te da ih treba identificirati i rješavati odgovarajućom strategijom. Nastao je tijekom 1950. – 1970. godine.

3. Interaktivni – pristup koji je nastao 1980-tih godina. Riječ je o pristupu koji smatra da je sukob pozitivan jer omogućava identificiranje problema u organizaciji, čime se ulaže veća energija u poduzeću za rješavanje nastalih problema.

U današnje vrijeme sve se manje sukobi poistovjećuju sa negativnosti, te se smatraju izvorom učenja i kreativnosti. Ono što je jako bitno za sukobe jest kako upravljati s njima, kako ih rješavati. Njihovo rješavane nije jednostavan i lagan posao, u kojem je potrebno mnogo vremena, mnogo dobre volje, motivacija, slušanje te spoznaja potreba i osjećaja druge strane.

Upravljanje sukobom je proces gdje se sukobljene strane usmjeravaju na problem (ne na osobu) i traže rješenja koje će zadovoljiti interese i potrebe svih u sukobu.[2] Sukobljene strane vode pregovore oko razlika koje su nastale i traže različita rješenja kojima će se doći do nekog zajedničkog dogovora. Taj zajednički dogovor, odnosno zadovoljavanje obiju strana sukoba, zahtjeva da svaka strana ipak mora odustati od dijela svojih zahtjeva i potreba da bi rješavanje sukoba bilo uspješno.

Za razumijevanje sukoba potrebni su sljedeći pojmovi:[3]

Potrebe – osnova poduzimanja svih aktivnosti i ponašanja svakog čovjeka. Potrebe predstavljaju neki određeni nedostatak, koji čovjeka tjera na akciju da upravo taj nedostatak na neki način i nadoknadi. U protivnom, dolazi do nemira, nezadovoljstva i sukoba.

Opažanje - pojam na koji utječe nekoliko različitih čimbenika koji utječu i na različito opažanje stvarnosti u kojoj čovjek živi, a to su: prethodno iskustvo, emocije, prvi dojam, perceptivna udešenost, predrasude i stereotipi.

[2] Poljak N., Šehić-Relić L. (2006.): „Sukob@Org - Upravljanje sukobom u organizaciji“, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava – Osijek, Osijek, str. 20.
[3] Vidjeti šire Poljak N., Šehić-Relić L. (2006.): op. cit., str. 21.

Emocije – pojam koji je uvijek uključen u sukob te ima jako veliki utjecaj na cjelokupan psihološki život svakog čovjeka. Najčešće emocije koje se javljaju tijekom sukoba su ljutnja, zabrinutost, tuga i strah. Iako postoji mišljenje da posao i emocije ne idu zajedno, to jednostavno nije moguće, jer se emocija ne može isključiti.

Moć – pojam koji predstavlja utjecaj na određenu pojavu ili osobu, te mu se najčešće prepisuje negativno značenje. Moć je vrlo važna stavka kod sukoba jer može biti razlog nastanka samog sukoba; ili može utjecati na pronalazak rješenja koje će zadovoljiti sukobljene strane.

Vrijednosti – pojam koji se odnosi na sustav vrijednosti kojeg posjeduje čovjek ili organizacija. U slučaju da se vrijednosti koje posjeduje čovjek bitno razlikuju od sustava vrijednosti koji se nalazi u organizaciji, dolazi do sukoba, čak i onda kada su vrijednosti čovjeka i organizacije iste, ali njihovo značenje može biti potpuno različito.

2.2. Uzroci sukoba u poduzeću

Uzroci sukoba u poduzeću mogu biti različiti, kao što su: razlike u stavovima, potrebama, nejasne i dvojne uloge procedura organizacije, promjene u organizaciji, loš menadžment i sl. Postoje četiri grupe uzroka sukoba u organizaciji:[4]

1. Međuovisnost
2. Razlike u ciljevima
3. Razlike u percepcijama
4. Rastuća potreba za specijalistima

Međuovisnost – odnosi se na situacije u kojima uspješno izvršen zadatak jedne osobe ili grupe ne može biti izvršen bez aktivnosti druge osobe ili druge radne grupe.

Razlike u ciljevima – proizlaze iz činjenice da poduzeće čine ljudi i njihove grupe koji imaju svoje ciljeve, a koji ne moraju uvijek biti međusobno usklađeni.[5] Navedena neusklađenost

[4] Buble M. (2011.): „Poslovno vođenje“, M.E.P., Zagreb, str. 190., prema Gibson L. J., Ivanchevich J. M., Donnelly J.H., jr.(1994.): „Organizations, Eight Edition, Irwin, Burr Ridge, Illionis, str. 211.-214.
[5] Buble M. (2011.): op. cit., str. 191.

dolazi do velikog izražaja u situacijama kada su u organizaciji resursi ograničeni, ili je princip nagrađivanja potpuno različit.

Razlike u percepcijama – također mogu uzrokovati organizacijski konflikt, a one su obično rezultat mnogih faktora utjecaja, kao što su:[6]

- različiti ciljevi,
- različiti vremenski horizonti,
- nepodudarnost statusa,
- netočnost percepcija.

Rastuća potreba za specijalistima – odnosi se na konflikte koji proizlaze iz odnosa linijskih menadžera i štabnog osoblja. Tako razlozi sukoba mogu biti: socijalne i fizičke razlike, lojalnost struci štabnog osoblja, znanje štabnih stručnjaka i sl.

Osim navedenih uzroka pojave sukoba u organizaciji, postoje i još neki razlozi nastanka sukoba kao što su: nedostatak sredstava, preklapanje poslova, izmijenjene uloge u društvu i sl.

Ono što je bitno napomenuti kod uzroka sukoba u organizaciji jesu faktori koji mogu pomoći ili bitno otežati rješavanje sukoba. Tako postoji nekoliko bitnih čimbenika, a to su:

Organizacijska struktura – određuje i uspostavlja liniju autoriteta u organizaciji, pokazuje na koji način su povezane funkcije i aktivnosti te osigurava proces grupiranja istovrsnih ili sličnih poslova u odjelu ili timu, procedure efikasnog korištenja resursa, sustav razmjene informacija i komunikacija.[7] U slučaju da ne postoje određene procedure i pravila, u takvim organizacijama rješavanje sukoba neće biti jednako uspješno kao kod organizacija gdje su uredno postavljene sve procedure i pravila.

Organizacijska kultura – odnosi se na sustav vrijednosti organizacije, njenih načela, običaja i normi. Na temelju navedenog, organizacija definira svoju viziju i ciljeve, definira stav prema sukobu te načine samog ponašanja prilikom sukoba. Situacija kada dolaze novi ljudi u

[6] Buble M. (2011.): op. cit., str. 191., prema Gibson L. J., Ivanchevich J. M., Donnelly J.H., jr.(1994.): op. cit. str. 212. – 213.
[7] Poljak N., Šehić-Relić L. (2006.): op. cit., str. 30.

organizaciju te žele uvesti nove, određene promjene u odnosu na postojeće stanje, može dovesti do sukoba. Prema navedenom, često dolazi do promjena i izmjena organizacijskih kultura, koje su i glavni uzrok sukoba.

Odnosi moći – razlikuju se formalna i neformalna organizacijska struktura. Formalna organizacijska struktura odnosi se na određivanje moći prema utvrđenoj hijerarhiji u organizaciji. Za razliku od formalne, neformalna organizacijska struktura određuje raspodjelu moći prema određenim elementima kao što su znanja i vještine ljudi, iskustvo, radni staž i sl.

(Ne)učinkovita komunikacija – komunikacija u organizaciji ovisi o strukturi organizacije, odnosno o utvrđenom načinu razmjene informacija i o komunikacijskim mehanizmima, te o samoj kulturi organizacije. Ako se komunikacija u organizacijama odvija na suradnički i nenasilnički način, takva kultura komunikacije pozitivno utječe na rješavanje sukoba. U protivnom, postoji negativan utjecaj na rješavanje sukoba.

Vještine rukovodstva – odnose se na pozicije i ulogu u organizaciji, gdje rukovoditelji imaju veću moć a samim tim i veću odgovornost za rješavanje sukoba. Načini na koji rukovoditelji nastoje riješiti problem jesu različiti. Tako će jedni ignorirati nastale probleme i sukobe, dok će drugi pokušati definirati nastali problem. U bilo kojem slučaju, način rješavanja sukoba neće biti učinkovit, sukobi će i dalje dolaziti u različitim oblicima.

Pojedinci – ponašanje i način rješavanja sukoba bitno se razlikuju od osobe do osobe. Tako će rješavanje sukoba ovisiti o osobnim karakteristikama svakog čovjeka, njegovim odgojem, stavovima, motivacijom i sl.

2.3. Upravljanje sukobima

Upravljati sukobom moguće je na više različitih načina. Da bi se odabrali najpovoljniji načini upravljanja sukobima, u određenoj situaciji, potrebno je poznavati tu situaciju, vrijeme kada je sukob nastao i vrijeme koje je na raspolaganju za rješavanje sukoba.[8] Tako razlikujemo nekoliko stilova upravljanja sukobom, kao i više vrsta tehnika upravljanja sukobima koji će se objasniti u nastavku rada.

[8] Sikavica P. (2011.): op. cit., str. 786.

2.3.1. Stilovi upravljanja sukobima

Stilovi upravljanja sukobima temelje se na dvije osnovne dimenzije: asertivnost i kooperativnost. Na temelju navedenih dimenzija, postoji pet različitih stilova ponašanja prilikom sukoba:[9]

1. Takmičenje
2. Izbjegavanje
3. Suradnja
4. Prilagodba
5. Kompromis

Takmičenje – stil ponašanja u sukobima koji uključuje visoku brigu za sebe, a nisku kooperativnost za druge. Najčešće se primjenjuje u hitnim situacijama gdje je potrebna brza odluka i akcija za interes posla organizacije.

Izbjegavanje – podrazumijeva nisku brigu za sebe i nisku kooperativnost za druge. Ovaj stil ponašanja najpopularniji je u situacijama kada je potrebna odgoda zbog nedostatka informacija; kada ne postoji mogućnost pobjede.

Suradnja – stil ponašanja koji uključuje visoku brigu za sebe te visoku kooperativnost za druge, gdje postoji mogućnost da obje strane pobjede. Ovaj stil koristi se u situacijama kada su pitanja previše važna da bi se dolazilo do kompromisa.

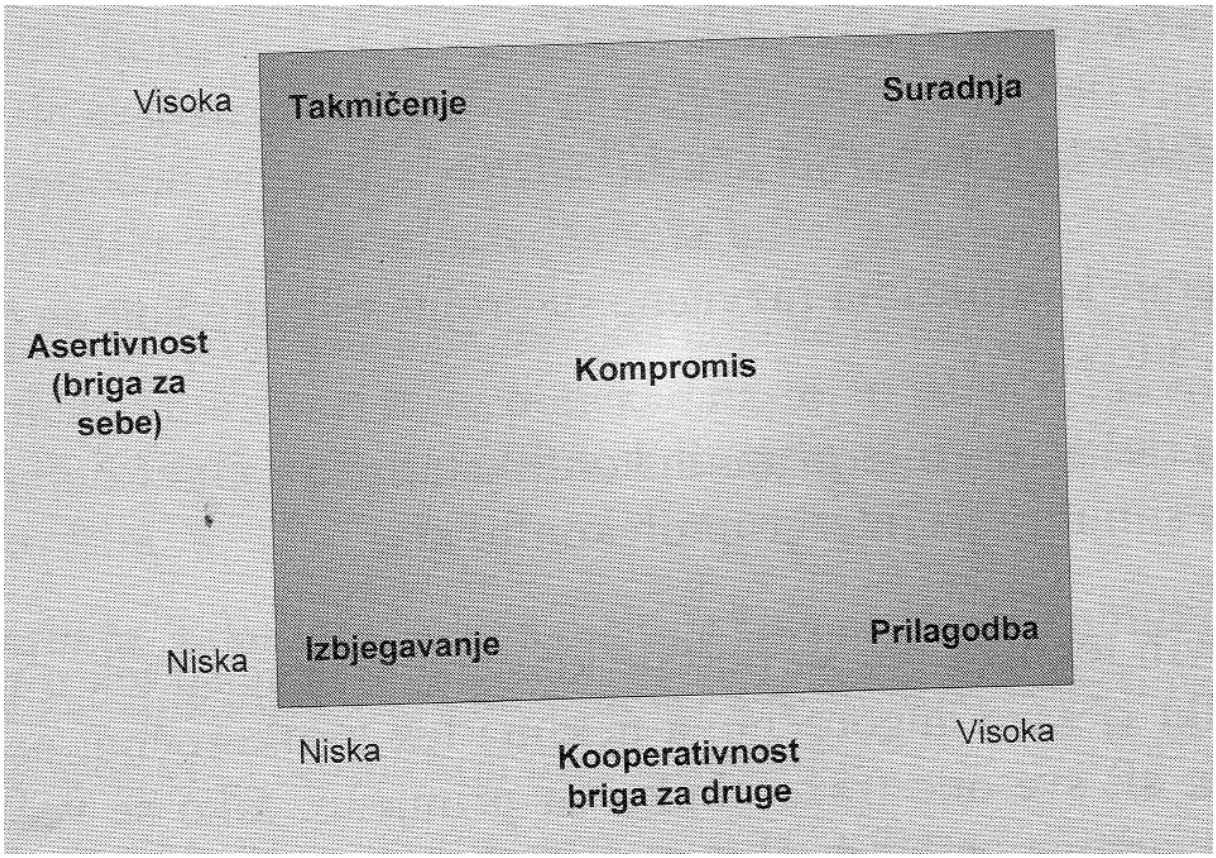
Prilagodba – stil koji se odnosi na nisku brigu za sebe i visoku kooperativnost za druge, a najkorisniji je u situacijama kada čovjek uvidi da je kriv i da su problemi važniji od njih samih.

Kompromis – stil ponašanja u kojem prevladava srednja briga za sebe i srednja kooperativnost za druge. Najčešće se koristi u situacijama kada su ciljevi i jedne i druge strane podjednako važni te kada obje strane posjeduju jednaku moć.

[9] Vidjeti šire: Podrug, N., Gauta, N. (2013.): Komparativna analiza stilova upravljanja konfliktima između hrvatske i SAD-a, Ekonomski pregled, 64 (2) 123-142, str. 128.

Navedeni stilovi upravljanja sukobima prikazani su Slikom 1. Model stilova upravljanja konfliktom.

Slika 1. Model stilova upravljanja konfliktom



Izvor: Buble M. (2011.): op. cit., str. 195.

2.3.2. Tehnike upravljanja konfliktom

Za upravljanje konfliktima razvijene su brojne tehnike koje se obično svrstavaju u dvije skupine, a to su:[10]

1. Tehnike rješavanja intergrupiranih konflikata
2. Tehnike simuliranja intergrupiranih konflikata.

[10] Buble M. (2011.): op. cit., str. 196., prema Gibson L. J., Ivanchevich J. M., Donnelly J.H., jr.(1994.): op. cit. str. 216. – 222.

AD 1.) Riječ je o tehnikama koje se koriste u situacijama kada sukob postaje primjetan. Najpoznatije tehnike rješavanja intergrupiranih konflikata su: [11]

1. Rješavanje problema
2. Superordiniranje ciljeva
3. Ekspanzija resursa
4. Izbjegavanje
5. izglađivanje
6. Kompromis
7. Autoritarni nalozi
8. Alterniranje ljudske varijable
9. Alterniranje strukturalnih varijabli
10. Identifikacija zajedničkog protivnika

AD 2.) Tehnike koje sukob ili konflikt smatraju pozitivnim i da je pojava sukoba poželjna, te da potječe čovjeka ili radnu grupu na veći učinak. Tehnike simuliranja intergrupiranih konflikata su:[12]

1. Komuniciranje
2. Uključivanje vanjskih osoba u grupu
3. Alterniranje organizacijske strukture
4. Stimuliranje natjecanja.

2.4. Faze razvoja sukoba

Postoji pet faza kroz koje prolazi sukob. To su:

1. Anticipacija – faza koja se naziva i faza prikrivenog sukoba. Riječ je o fazi u kojoj nema pojave sukoba, ali dolazi do nekih neželjenih promjena za pojedince ili grupe što može utjecati na razvoj sukoba.

[11] Vidjeti više Buble M. (2011.): op. cit., str. 197.
[12] Vidjeti više Buble M. (2011.): op. cit., str. 197.

2. Neizražene razlike – faza u kojoj se sukob još uvijek nije dogodio, ali se osjeća napetost i razlike sve više dolaze do izražaja. U ovoj fazi sukob se naziva latentnim sukobom.

3. Diskusija – početak rasprave o razlikama bez želje da se postigne zajedničko rješenje. Sukob postaje vidljiv, a sukobljene strane pokazuju nemir i neprijateljski su nastrojene.

4. Otvoreni sukob – faza u kojoj razlike postaju jasno vidljive, gdje među sudionicima prevladava osjećaj apatije, povlačenja i agresivnosti.

5. Otvoren neproduktivni sukob – faza u kojoj jedna strana smatra da pobjeđuje, te je želi još više poniziti.

2.5. Sukobi kao prilika

Svaki sukob predstavlja i postojanje razlika sukobljenih strana, što znači da iskazane razlike pružaju čovjeku da iznese svoje stavove, interese i potrebe. No bitno je napomenuti da u tim situacijama neće svatko dobiti ono što želi. Ponekad je potrebno odustati od onoga što želimo, ili da je potrebno uraditi upravo ono što ne želimo.

Međutim, rješavanje sukoba ovisi o mnogim elementima kao što su moć, okolnosti, interesi i sl. osim navedenog, jako važan čimbenik je i motivacija, bez koje sukobi neće biti riješeni, te će se dalje gomilati i postajati sve teži.

Sukob postaje pozitivan kada se na njega gleda kao prilika za izazov, kreativnost, stvaranje novih ideja, kreiranje novih odnosa. Prema tome, sukob može imati i svoje dobre strane.

Dobre strane sukoba su:[13]

- otvara dijalog i interakciju
- omogućuje razmjenu informacija, znanja, ideja
- pridonosi razvoju kreativnosti i inovativnosti
- pridonosi osobnom razvoju: povećava svijest o sebi i svojim vlastitim potrebama
- pridonosi boljemu razumijevanju i uvažavanju potreba drugih
- oblikuje nove odnose: odnosi nakon sukoba mogu biti sačuvani ili unaprijeđeni, raste odnos uzajamnog povjerenja
- povećava radni elan i motivaciju
- unapređuje proces odlučivanja.

[13] Poljak N., Šehić-Relić L. (2006.): op. cit., str. 26.

3. ORGANIZACIJSKA KULTURA I ZNAČAJ MOĆI U ORGANIZACIJI

U ovom poglavlju objasnit će se uloga organizacijske kulture u poduzeću, kao i vrijednosti koje posjeduje organizacija u smislu pravila i normi ponašanja. Organizacijska kultura predstavlja cijeli niz razmišljanja koja imaju zaposlenici poduzeća, a koja razlikuju jedno poduzeće od drugoga. Osim navedenog, u ovom poglavlju istaknuti će se i utjecaj moći prilikom nastalih sukoba u organizaciji.

3.1. Organizacijska kultura i sukobi u organizaciji

Sve ono što govori o tome kako čovjek obavlja svoj posao, na koji način komunicira, kako donosi odluke, koja načela i vrijednosti poštuje, predstavlja organizacijsku kulturu. Kao takva, organizacijska kultura ima veliku ulogu u sukobima. Razlikujemo nekoliko važnih čimbenika organizacijske kulture kao što su:[14]

- povijest organizacije,
- misija i postavljeni ciljevi,
- vrijednosti i načela,
- organizacijska struktura,
- raspodjela moći,
- priroda međuljudskih odnosa,
- način komunikacije,
- usvojena pravila,
- sustav praćenja postignuća,
- mitovi i legende.

Kao što je već navedeno, organizacijska kultura ima jako važnu ulogu kod sukoba. Prvenstveno se pri tome misli na one situacije kada organizacijska kultura podržava sukobe, što značajno može štetiti organizaciji.

Jedna od takvih situacija jest kada se ne izražavaju priznanja za one dobre i uspješne rezultate, osim pohvala onima koji se nalaze na najznačajnijim pozicijama u organizaciji. Sljedeća

[14] Vidjeti šire Poljak N., Šehić-Relić L. (2006.): op. cit., str. 43.

situacija jest kada se kontinuirano zadržavaju osjećaji hitrosti čime se ugrožava ispravno i sistematizirano donošenje odluka.

Isto tako, situacija u kojoj organizacijska kultura podržava sukobe jest kada se ne prihvaćaju nove ideje i promjene u organizaciji. Nadalje, mjerljivi rezultati, odnosno rezultati koji se mogu izmjeriti, su vredniji od onih čije mjerenje nije moguće, čime se također podržava sukob u organizaciji.

Osim navedenih situacija, izbjegavanjem otvorenih sukoba organizacijska kultura organizacije također potječe sukobe. Slične situacije su još kada se stvari postavljaju isključivo kao dobre ili isključivo kao loše, te kada je sustav donošenja odluka jasan samo onima koji ih donose.

3.2. Vrijednosti i sukobi u organizaciji

Vrijednosti u organizaciji predstavljaju skup normi prema kojima se članovi organizacije mogu ponašati. U slučaju da organizacija nema definirane norma ponašanja, članovi bi slijedili svoje navike i svoja ponašanja, koja ponekad nisu u skladu s normama organizacije.

Sustav vrijednosti organizacije djeluje:[15]

1. kao kontekst u kojemu se neka ponašanja doživljavaju, procjenjuju i vrednuju,
2. kao izvor sukoba (kad se krše ili zloupotrebljavaju) te
3. kao pomoć i putokaz za rješavanje sukoba.

Vrijednosti kao izvor sukoba javljaju se u situacijama kada organizacija nije usuglasila vrijednosti; kada članovi ne razumiju značaj vrijednosti; kada ne poznaju norme na kojima počiva organizacija; kada se ne ponašaju u skladu s normama organizacije i sl.

Vrijednosti kao pomoć i putokaz odnose se na zajedničku izjavu članova i organizacije o vrijednostima i normama. Najčešće je riječ o napisanom kodeksu koji sadrži skup načela i pravila prema kojima se treba ponašati. Prije izrade kodeksa, potrebno je utvrditi zašto se piše

[15] Poljak N., Šehić-Relić L. (2006.): op. cit., str. 47.

kodeks, koja su osnovne aktivnosti organizacije, koje neželjene odluke i aktivnosti se žele prevenirati i na koji način, postoji li sukob interesa i zlouporaba moći, kako se koriste resursi organizacije i sl.

Neka od načela koja se mogu uzeti u obzir pri sastavljanju kodeksa:[16]

- nepristranost (odsustvo diskriminacije),
- zakonitost (poštivanje vladavine prava),
- integritet i iskrenost,
- efikasnost (optimalno korištenje resursa),
- jednake mogućnosti,
- pravičnost,
- odgovornost te
- otvorenost i transparentnost.

3.3. Moć i sukob u organizaciji

Moć ima jako veliku ulogu kada je riječ o sukobima u organizaciji. Tako će u situacijama gdje se na sukobljenim stranama nalaze rukovoditelj i njegov radnik, rukovoditelj imati veću pozicijsku moć od radnika, ali također ima i veću odgovornost za rješavanje sukoba.

Vrlo često se spominje pozicijska moć, koja sa sobom donosi autoritet, a koji predstavlja moć tražiti od drugih da nešto učine. Autoritet u organizaciji može počivati na statutu (legitiman autoritet), može biti navika (tradicionalnost), te može biti rezultat osobne moći (nelegitiman).

Pozicijska moć se vrlo često koristi za zloupotrebu, što može negativno utjecati na poslovanje poduzeća, ali i sve njegove članove.

[16] Poljak N., Šehić-Relić L. (2006.): op. cit., str. 49.

Neki od primjera kako se pozicijska moć može zloupotrijebiti jesu: [17]

- diskriminacija suradnika – nejednak tretman na osnovi spola, rase, religije i osobnih obilježja,
- zadržavanje informacija ili nenamjerno informiranje – posjedovanje informacija stvara osjećaj nadmoći i otvara mogućnost manipulacije,
- kontinuirano davanje negativne povratne informacije – suradniku se ne priznaju dobri rezultati kako bi ga se permanentno držalo u neizvjesnosti, odnosno u ovisnoj poziciji,
- nagrađivati ili uskraćivati nagrade suradnicima protivno usvojenim kriterijima – znači manipulacija suradnicima s ciljem jačanja osobne pozicije i slabljenja pozicija suradnika koji bi mogli svojim radom ugroziti tu poziciju,
- kreiranje ili podržavanje sukoba unutar ili između radnih timova – prebacivanje problema „negdje drugdje“ s ciljem zadržavanja vlastite pozicije.

[17] Poljak N., Šehić-Relić L. (2006.): op. cit., str. 56.

4. SUKOB U ORGANIZACIJI

Komunikacija u organizaciji ima jako veliki utjecaj na sukobe u poduzeću. Neka će ponašanja zaposlenih dovesti do jačanja sukoba, dok će međusobno poštivanje i slična ponašanja utjecati na lako rješavanje nastalih sukoba. Osim komunikacije, odluke u poduzeću također predstavljaju važan čimbenik prilikom sukoba, gdje je potrebno donijeti odluke o područjima odgovornosti te o tome tko obavlja određene poslove. U ovom poglavlju opisat će se i metode rješavanja sukoba, gdje razlikujemo dvije metode, a to su: metoda pregovaranja i medijacija.

4.1. Komunikacija i sukobi u organizaciji

U organizacijama komunikacija se odvija preko različitih organizacijskih jedinica, zaposlenika, članova i sl. Tako se komunikacija može odvijati između zaposlenih, između uprave i zaposlenih, između odjela i zaposlenih, odjela i rukovodstva i sl. Ukoliko su komunikacijski mehanizmi i komunikacijske vještine neprikladne i ne dovoljno razumljive, dolazi de do velikih problema koji izazivaju neučinkovitost, nemir, strah te u konačnici i sukobe.

Nekada organizacije nisu davale previše pažnje sukobima. Tek zadnjih desetak godina sukobi su dobili na važnosti te su se počeli detaljnije proučavati i nastojati rješavati na različite načine. Organizacije koje su počele brinuti o svojim zaposlenicima i njihovima međuodnosima te se temelje na svojim vrijednostima, ulažu u zaposlenike i prizanju njihova znanja i vještine kako bi ostvarili zavidnu komunikaciju i suradnju za dobrobit cijele organizacije.

Komunikacija je potrebna za:[18]

1. uspostavljanje i provođenje ciljeva;
2. razvitak planova za njihovo ostvarenje;
3. organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način;
4. izbor, razvitak i ocjenjivanje članova organizacije;
5. vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele pridonositi;
6. kontrolu izvođenja.

[18] http://zakon.pravos.hr/~alauc/rad5.htm; pristupljeno [30.6.2016.]

Menadžment organizacije ima značajnu ulogu kod nastalih problema i sukoba. Tako rukovodstvo ima obvezu ukazati na neprikladno ponašanje zaposlenika i pozvati se na osnovna pravila i norme komunikacije i ponašanja u organizaciji, s ciljem da se spriječi nastanak novih problema i novih sukoba. Ako rukovodstvo ne reagira na probleme i nastale sukobe, taj ne prikladan način ponašanja smatrat će se prihvatljivim što će u konačnici utjecati i na formiranje slične kulture poduzeća.

S obzirom na asertivnost postoji nekoliko stilova komuniciranja. Asertivnost je oblik ponašanja u socijalnim interakcijama kojima se borimo za svoja prava i kojima izražavamo svoje želje i osjećaje te odbijamo nerazumne zahtjeve na način da ne nanosimo psihološku ili fiziološku štetu drugima.[19] Tako se razlikuju četiri oblika komuniciranja, a to su:

1. Asertivna – oblik komunikacije koji podrazumijeva iskreno i direktno izražavanje svojeg stava i interesa, gdje se preuzima odgovornost za sebe i svoje postupke.

2. Pasivna – komunikacija u kojoj nedostaje poštivanja prema sebi. Stavovi i interesi ne uspijevaju se u potpunosti izraziti, te se postaje previše obzirnim i nevidljivim.

3. Agresivna – oblik komuniciranja gdje se nastoji ugroziti drugoga i stvoriti dominaciju direktnim iznošenjem svojih stavova i interesa.

4. Manipulativna – oblik komunikacije u kojoj se nastoji manipulirati stavovima i interesima drugih, odnosno nastoji se uvjeriti druge da su njihovi stavovi i interesi nisu dovoljno važni.

4.2. Odlučivanje i sukobi

Odluke su pretpostavka poslovanja svake organizacije, gdje se odlučuje o raznim pitanjima kao što su: dugoročni i kratkoročni ciljevi organizacije, rukovodstvo organizacije, korištenju resursa, ljudskim resursima i sl. Sve odluke donesene u organizaciji povezane su i sa ljudima koji u njoj rade. Upravo zbog toga, odlučivanje ima veliki utjecaj kod sukoba u organizaciji.

[19] http://emotrip.org/index.php/komunikacija-i-odnosi/128-asertivnost-u-komunikaciji; pristupljeno [17.5.2016.]

Ono što je bitno istaknuti jest da postoji nekakva organizacijska struktura u poduzeću koja je formirana na način da jasno i precizno definira tko, kada i koje odluke donosi te čija su određena područja odgovornosti. U protivnom, poduzeća će se kontinuirano susretati s mnoštvom problema i novonastalim sukobima.

Donošenje odluka u organizacijama moguće je na više različitih načina. Jedan od tih jest autoritarni stil koji je prvenstveno baziran na rezultate rada organizacije. Osim navedenog, postoji i demokratski stil donošenja odluka gdje su uključeni svi oni koji su direktno i povezani s odlukom. Demokratski stil donošenja odluka moguć je na dva načina, i to putem glasovanja ili konsenzusom. Osnovne karakteristike i razlike između glasovanja i konsenzusa prikazane su Tablicom 1. Osnovne razlike između glasovanja i konsenzusa.

Tablica 1. Osnovne razlike između glasovanja i konsenzusa

GLASOVANJE (PREGLASAVANJE)	KONSENZUS
Odluke se donose osiguravanjem većine za jednu opciju	Donošenje odluke je sinteza različitih opcija
Pravila i procedure su jasno postavljeni	Pravila se mogu modificirati, ovisno o stilu facilitatora ili grupe
Proces može biti brz	Proces može potrajati
Pozicije su jasno podijeljene, tako da možemo glasati za ili protiv. Diskusija može postati polarizirana između različitih opcija	Pozicije mogu biti jasno izražene, ali oni koji ih zastupaju mogu ih mijenjati prema stavovima i mišljenju grupe
Proces dopušta glasovanje za i protiv određene opcije	Proces dopušta diskusiju o različitim opcijama i kreiranje kombinacije različitih pozicija
Ono čije se mišljenje ne uklapa u model za i protiv, ostaju u tišini ili odlaze	Sva mišljenja se čuju
Sadržaj diskusije može postati pobjeda i poraz, umjesto pronalaženja najbolje opcije	Sadržaj diskusije je pronalaženje rješenja koje je prihvatljivo svima
Odluke su ponekad rezultat „trgovine“, a ne sadržajne diskusije	Odluke se ne mogu isforsirati
Pobjeda većine stvara razočaranu manjinu, koja može potkopavati odluke ili napustiti grupu	Postizanje konsenzusa zahtijeva uključenost cijele grupe

Izvor: Poljak N., Šehić-Relić L. (2006.): op. cit., str. 96., prema Handbook of „Basic conflict resolution skills: Facilitation, Mediation and Consensus Building, Babitt, Gutlove, Jones, 1994., str. 56.

4.3. Metode rješavanja sukoba

U situacijama kada se sukobi ne mogu izbjeći, potrebno ih je rješavati. Na rješavanje sukoba u organizaciji jako veliki utjecaj ima prepoznavanje onog područja oko kojeg se sukobljene strane mogu dogovoriti od onih područja oko kojih ne postoji mogućnost dogovora. ukoliko rješavanje sukoba nije moguće provesti na prethodni način, sukobljene strane trebaju sklopiti kompromisno rješenje u kojem se svaka od sukobljenih strana odustaje od dijela svojih zahtjeva. Tako postoje dvije metode rješavanja sukoba: pregovaranje i medijacija, koje će se objasniti u nastavku rada.

4.3.1. Pregovaranje

U svakodnevnom poslovanju organizacije vodi se pregovaranje, koje podrazumijeva vođenje direktnog razgovora između dviju strana (sukobljenih strana) kojima je cilj pronaći zajedničko rješenje problema.

Pregovaranje kao metoda rješavanja sukoba ima za cilj da se korištenjem vještina i znanja pojedinaca postigne sporazum, da se zadovolje interesi i potrebe obiju strana, te da se nastoji postići zajednički osjećaj zadovoljstva.

Razlikuju se dvije vrste pregovaranja. To su:[20]

1. Pozicijsko pregovaranje – jest pregovaranje koje se vodi oko pozicija, gdje sukobljene strane jedna drugoj iznose i nude moguća rješenja da bi se došlo do konačnog rješenja koje će biti prihvatljivo i jednoj i drugoj strani.

2. Interesno pregovaranje – jest pregovaranje u kojem je fokus na potrebama i interesima, a započinje s analiziranjem potreba i interesa sukobljenih strana. Cilj ovog pregovaranje je da strane upoznaju potrebe i interes druge strane te na taj način doći do rješenja koje će zadovoljiti potrebe i interes obiju strana.

[20] Poljak N., Šehić-Relić L. (2006.): op. cit., str. 105.

Odnos pozicijskog i interesnog pregovaranja prikazan je Tablicom 2. Pozicijsko pregovaranje vs. Interesno pregovaranje.

Tablica 2. Pozicijsko pregovaranje vs. Interesno pregovaranje

POZICIJSKO PREGOVARANJE	INTERESNO PREGOVARANJE
Utvrditi pitanje o kojem pregovaramo	Utvrditi pitanje o kojem pregovaramo
Razjasniti činjenice	Razjasniti činjenice
Razraditi pozicije	Prepoznati interese
Zagovarati pozicije	Ponuditi rješenja
Smanjiti zahtjeve	Razmotriti učinke rješenja
Razmotriti protuprijedlog	Ocijeniti rješenja
Postići sporazum	Postići rješenje koje zadovoljava sve strane

Izvor: izrada autota prema Poljak N., Šehić-Relić L. (2006.): op. cit., str. 106., prema Fisher T. W., Ury C. M. Getting to Yes, (Penguin Group), 1991.

4.3.2. Medijacija

Medijacija podrazumijeva rješavanje sukoba između dviju sukobljenih strana uz pomoć treće osobe, odnosno medijatora, koji će omogućiti dijalog između dviju strana te na taj način postići dogovor koji će zadovoljiti sukobljene strane.

Rješavanje sukoba uz pomoć medijatora ima ogromnu prednost koja se ogleda kroz dobrovoljni način pronalaska rješenja sukobljenih strana, što najčešće traje vrlo kratko. Bitno je napomenuti da medijator mora biti neutralna osoba, koja će voditi cijeli postupak rješavanja sukoba, ali nikako ne smije imati utjecaja na postignuto rješenje. U slučaju da sukobljene strane ne prikazuju iskreno svoje interese i potrebe ili nisu u stanju nikako doći do zajedničkog rješenja, postupak medijacije se prekida te se odabire drugi način rješavanja sukoba.

Bitno je napomenuti da postupak medijacije nije prikladan za rješavanja svih vrsta sukoba. Tako je medijacijom moguće riješiti samo one sukobe koji se dešavaju oko konkretnih problema i kada sukobljene strane imaju slobodu raspolaganja kod rješenja problema.

5. VJEŠTINE UPRAVLJANJA SUKOBIMA UNUTAR PODUZEĆA VODOPRIVREDA SPLIT D.D.

Ovo poglavlje odnosi se na empirijski dio završnog rada gdje će se, na temelju intervjua, analizirati vještine upravljanja sukobom unutar poduzeća Vodoprivreda-Split d.d. U nastavku rada prikazat će se osnovni podaci o poduzeću, te koji su glavni uzroci sukoba unutar društva. Također, navesti će se vrste sukoba koje se javljaju te kojim se tehnikama i stilovima upravlja sukobom. Na kraju, opisat će se i glavna metoda koja se koristi u poduzeću za rješavanje sukoba.

5.1. Temeljni podaci o poduzeću

Vodoprivreda Split jest dioničko društvo za projektiranje, izgradnju i održavanje hidro građevinskih objekata i građevinarstvo, čiji se sjedište nalazi u Solinu.

Osnovni podaci:

Naziv: Vodoprivreda Split d.d.
Adresa: don Frane Bulića 171, 21210 Solin
Direktor: mr. Predrag Zekić, prof.
Temeljni kapital: 14.520.000,00 kn
Broj dionica: 14.520

Vodoprivreda Split d.d., odnosno društvo za projektiranje, izgradnju i održavanje hidro građevinskih objekata i građevinarstvo, osnovano je davne 1951. godine kada je poslovalo kao Opće vodoprivredno poduzeće za vodno područje dalmatinskih slivova. Kroz svoju povijest poduzeće je više puta mijenjalo naziv i oblik organizacije pod kojom su poslovale. Od 1999. godine poduzeće posluje kao Vodoprivreda Split d.d., odnosno kao dioničko društvo. Detaljan prikaz povijesti organizacije Vodoprivrede Split d.d. prikazan je u Tablici 3. Povijest organizacije poduzeća Vodoprivreda Split d.d.

Tablica 3. Povijest organizacije poduzeća Vodoprivreda Split d.d.

Godina	Naziv
1951.	Opće vodoprivredno poduzeće za vodno područje dalmatinskih slivova
1991.	Javno vodoprivredno poduzeće
1996.	Vodoprivreda Split d.o.o.
1999.	Vodoprivreda Split d.d.

Izvor: izrada autora prema podacima http://www.vodoprivreda-split.hr/; pristupljeno [1.6.2016.]

Djelatnost poduzeća je projektiranje, izgradnja i održavanje hidro građevinskih objekata i građevinarstvo, pri čemu su osnovne usluge poduzeća slijedeće:

- Zaštita voda
- Zaštita od voda
- Vodoopskrba
- Kanalizacijski sustavi

5.2. Vlasnička i organizacijska struktura poduzeća

Vlasnička struktura poduzeća

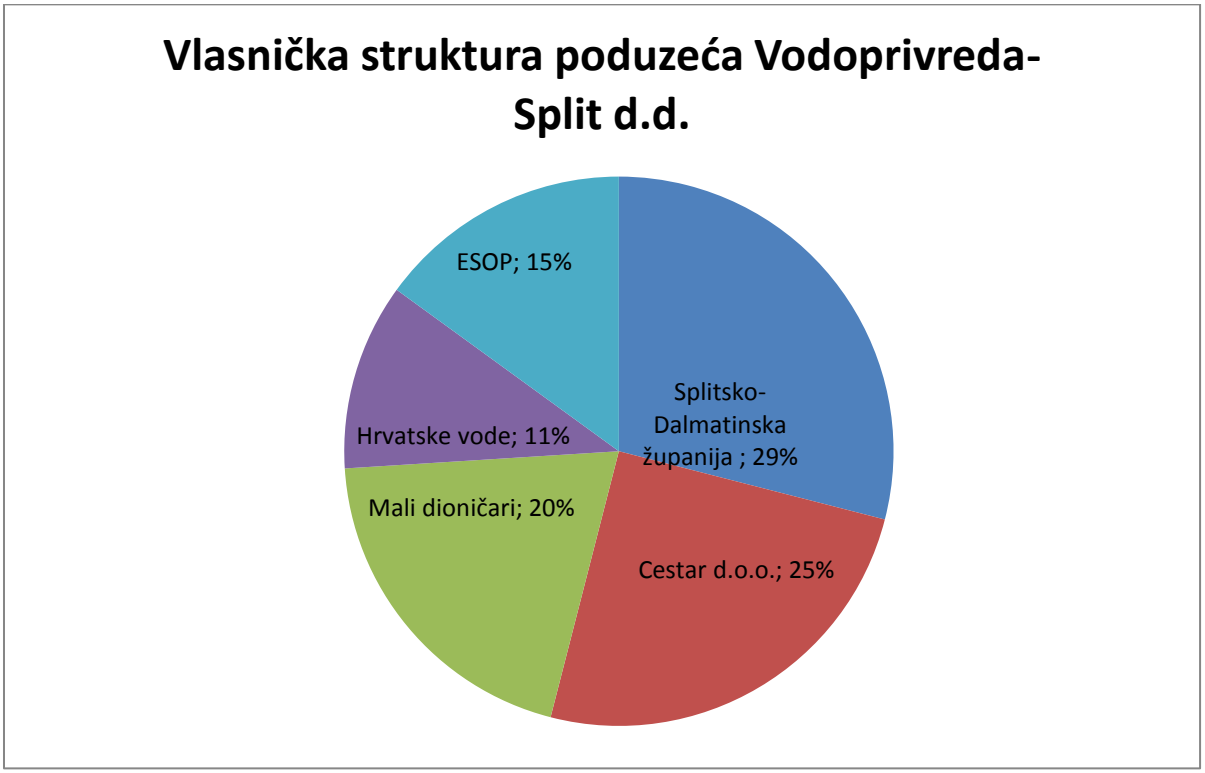
Poduzeće Vodoprivreda Split d.d. ima slijedeću vlasničku strukturu:

- Splitsko-Dalmatinska županije - 29%
- Cestar d.o.o - 25%
- Mali dioničari - 20%
- Hrvatske vode - 11%
- ESOP - 15%

Najveći udio u vlasničkoj strukturi poduzeća ima Splitsko-Dalmatinska županija (29%), nakon koje slijede Cestar d.o.o sa 25% te Hrvatske vode sa 11%. Jako bitan udio u vlasničkoj strukturi poduzeća imaju mali dioničari (20%) i ESOP koji ima 15 % vlasničkog udjela.

ESOP - Dioničarstvo zaposlenih (engl. employee stock ownership) je alternativni sustav stimulativnog nagrađivanja koji omogućuje zaposlenima da postanu vlasnici dionica u kompaniji u kojoj rade[21]. Osnovni cilj ovog sustava jest da zaposleni imaju još veći motiv i veću angažiranost u obavljaju poslova te da se zaposlene dodatno veže za poduzeće.

Vlasnička struktura prikazana je Grafikonom 1.Vlasnička struktura poduzeća Vodoprivreda-Split d.d.



Grafikon 1. Vlasnička struktura poduzeća Vodoprivreda-Split d.d.

Izvor: izrada autora

[21] http://www.ncs.hr/hr/esop_dionicarstvo/70/49_2; pristupljeno [2.6.2016.]

Organizacijska struktura poduzeća

Poduzeće Vodoprivreda-Split d.d. ima 99 radnika, od kojih su 91 u stalnom radnom odnosu, dok je ostalih 8 radnika u povremenom radnom odnosu, tj. riječ je o sezonskim poslovima.

Kao dioničko društvo, Vodoprivreda-Split d.d. ima tri glavna organa društva:

1. Glavna skupština
2. Nadzorni odbor
3. Uprava

Glavna skupština odabire i imenuje članove nadzornog odbora. Nadzorni odbor Vodoprivrede-Split d.d. se sastoji od tri člana, a glavni zadatak nadzornog odbora jest sami nadzor nad vođenjem poslovanja društva, odnosno kontrola da se poslovanje poduzeća odvija u skladu s zakonom. Uloga nadzornog odbora je također preventivna gdje zajedno sa upravom društva donose odluku o budućim politikama poslovanja društva.

Nadzorni odbor društva odabire i imenuje članove uprave društva. Uprava Vodoprivrede-Split d.d. sastoji se od jednog člana, koji je ujedno i direktor društva. uprava društva samostalno vodi i sklapa poslove društva, te zastupa društvo.

Vodoprivreda-Split d.d. ima slijedeće organizacijske jedinice:

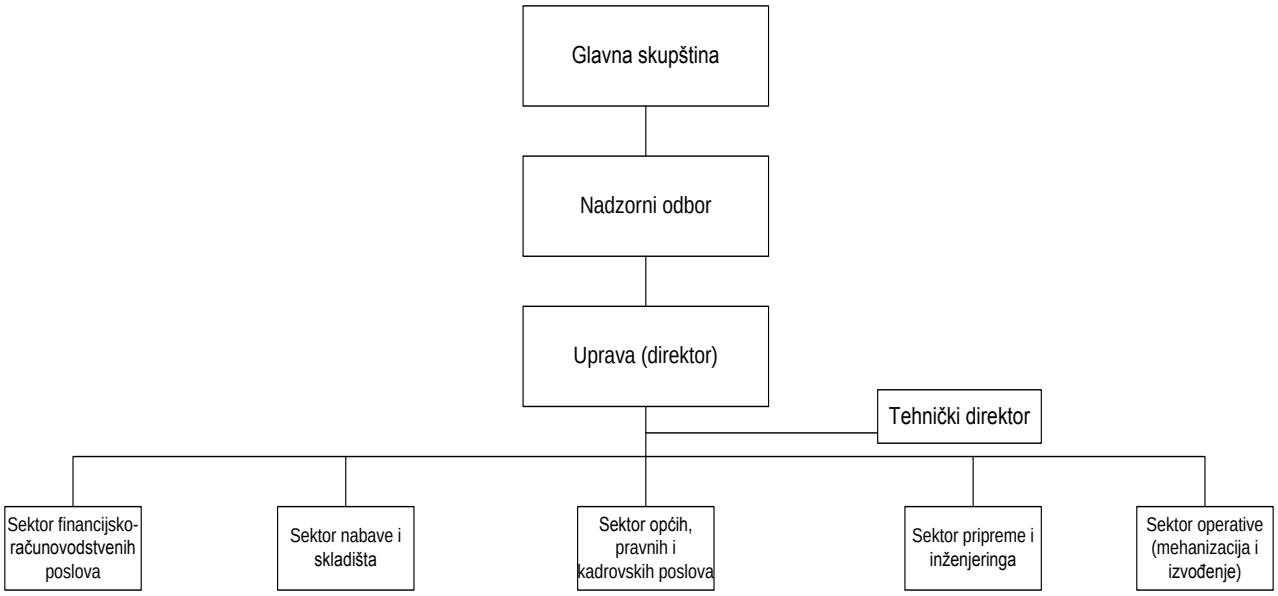
1. URED UPRAVE
   Direktor
   Tehnički direktor
   Pomoćnik direktora
2. SEKTOR FINANCIJSKO-RAČUNOVODSTVENIH POSLOVA
   Voditelj sektora financijsko računovodstvenih poslova
   Voditelj knjigovodstva
   Financijski knjigovođa-likvidator
   Materijalni knjigovođa-blagajnik
3. SEKTOR NABAVE I SKLADIŠTA
   Voditelj sektora nabave

Skladištar

4. SEKTOR OPĆIH, PRAVNIH I KADROVSKIH POSLOVA
   Voditelj sektora općih, pravnih i kadrovskih poslova
   Stručnjak zaštite na radu
   Referent
   Poslovna tajnica
   Domar, dostavljač i vozač
   Domaćica-servirka
   Čistačica
5. SEKTOR PRIPREME I INŽENJERINGA
   Voditelj sektora pripreme i inženjeringa
   Inženjer za izradu projektne dokumentacije i nadzor
   Inženjer za izradu ponuda i obradu tržišta
6. SEKTOR OPERATIVE (IZVOĐENJE)
   Voditelj sektora operative
   Glavni inženjer gradilišta
   Voditelj gradilišta
   Voditelj radova
   Pomoćnik voditelja radova
   Poslovođa
   Vodograđevni radnik I
   Vodograđevni radnik II
   Vodograđevni radnik III
   Vodograđevni radnik IV
7. SEKTOR OPERATIVE (MEHANIZACIJA)
   Voditelj mehanizacije
   Poslovođa mehaničarske radione-mehaničar
   Mehaničar
   Rukovatelj građevinskih strojeva
   Vozač teretnih motornih vozila

Organizacijska struktura društva prikazan je Slikom 2. Organizacijska struktura poduzeća Vodoprivreda-Split d.d.

Slika 2. Organizacijska struktura poduzeća Vodoprivreda-Split d.d.



Izvor: izrada autora

5.3. Vještine upravljanja sukobima unutar poduzeća

Kao i u svim organizacijama i društvima, sukobi u poduzeću Vodoprivreda-Split d.d. su svakodnevna pojava, te kao takvi postaju neizbježni u svakom poslovanju društva. U nastavku rada prikazat će se glavni uzroci sukoba, koje se vrste sukoba najčešće javljaju u društvu, njegovi učinci te način upravljanja i rješavanja sukoba u poduzeću. Navedena analiza sukoba u poduzeću Vodoprivreda-Split d.d. provedena je na temelju intervjua s direktorom poduzeća mr. Predragom Zekićem.

5.3.1. Uzroci sukoba u poduzeću

Provedenim intervjuom s direktorom poduzeća saznali su se osnovni uzroci sukoba u poduzeća, te što sukobi osobno predstavljaju za njega. Sugovornik ističe da nastoji izbjeći bilo kakve sukobe unutar poduzeća, ali i izvan njega. Nastoji održati sklad i mir koliko je to

moguće, te biti dostupan svim zaposlenima za sve nastale probleme. Smatra sukobe negativnim faktorom koji mogu štetiti poslovanju, narušavanju međuljudskih odnosa, ali i ugledu poduzeća.

Na pitanje o glavnim uzrocima sukoba u poduzeću, sugovornik ističe da se najčešći uzroci sukoba u poduzeću javljaju između pojedinaca, a manji broj sukoba se događa između skupina u društvu, odnosno grupa u poduzeću. Prema njegovom mišljenju, najčešći uzroci sukoba u poduzeću su slijedeći:

Međuovisnost – riječ je o sukobu koji se javlja kada su poslovi u društvu povezani sa više pojedinaca. Sukob nastaje kada odnosi među njima nisu dovoljno usklađeni, a zadaci se ne mogu obaviti bez suradnje dvaju ili više pojedinaca. Sukobi ove vrste najčešće se javljaju u mehaničarskoj radnji društva gdje se nalaze tri stalna zaposlenika. Poslovi na ovom radnom mjestu zahtijevaju suradnju, koja se narušava krivicom pojedinca (nemar zaposlenog) i krivicom voditelja mehanizacije (slanje zaposlenika iz mehaničarske radnje za obavljanje drugih poslova, npr. poslove prijevoza i sl.). Prema sugovorniku, navedeni problem može se riješiti zapošljavanjem još jednog mehaničara, ili boljom koordinacijom zaposlenih, što i nije uvijek lagan posao s obzirom na potrebu ispunjavanje obveza zaposlenih u zgradi poduzeća.

Nedostatak novčanih sredstava – uzrok sukoba koji često predstavlja problem u društvu. Najčešće se javlja između organizacijskih jedinica, odnosno između nositelja radova (inženjera). Svaki nositelj radova ima nekoliko različitih lokacija (mjesto troška) na kojima se izvode radovi, gdje svako mjesto troška nosi svoje prihode i rashode, te samim tim donosi i poslovni rezultat. Svaki inženjer, odlukom direktora i voditelja sektora operative, dobiva zadani budžet koji ima na raspolaganju za obavljanje radova. Tako će određeni inženjeri imati veći budžet, dok će pojedinci raspolagati sa manjim novčanim sredstvima, a za iste ili slične poslove. U većini slučajeva, manja novčana sredstva imaju mlađi nositelji radova koji smatraju da im se treba pružiti prilika i vjerovati u njihov rad, gdje nastaju sukobi u društvu. Sugovornik također ističe da kod ovog problema najveći faktor ima iskustvo voditelja radova, te da će se s godinama ova razlika novčanih sredstava sve više smanjivati.

Pogrešan sustav nagrađivanja – sugovornik s ovim problemom nije direktno povezan te ističe da je riječ o sukobima koji se javljaju u situacijama kada nositelji radova (inženjeri) nagrađuju pojedinog radnika prilikom izvođenja radova. Svaki inženjer „posjeduje“ određeni

broj zaposlenika koji izvršavaju njegove naredbe, te na taj način dobivaju određeni dodatak na plaću. U tim situacijama nastaje veliki broj sukoba gdje svaki pojedinac smatra da je zaslužio bonus na plaću više od drugog pojedinca. Sugovornik nastoji riješiti ovaj problem boljom kontrolom rada, kako svih radnika tako i samog voditelja radova.

Slaba i nedovoljna komunikacija – razlog ovog uzroka pojave sukoba u društvu je slabo razvijen sustav informiranja. Ova vrsta sukoba se najčešće javlja između pomoćnika direktora i sektora financijsko-računovodstvenih poslova te pomoćnika direktora i sektora općih, pravnih i kadrovskih poslova, gdje pomoćnik direktora (tajnica) dostavlja dokumente na neadekvatan način i lošom informiranosti o tim dokumentima. Naime, u ovim situacijama može se govoriti i o osobnom stilu kao uzroku pojave sukoba. Također, ova vsta sukoba se javlja između informatičara (vanjski suradnik) i inženjera. Sugovornik smatra da se ovaj problem najčešće javlja u situacijama kada on nije prisutan u zgradi poduzeća, ali ističe da tajnici odredi ono što treba učiniti umjesto njega, što ponekad stvara određene probleme u poduzeću.

Prema navedenom, može se zaključiti da poduzeće Vodoprivreda-Split d.d. sukobe smatra negativnom pojavom koja narušava međuljudske odnose u poduzeću, što utječe i na obavljanje poslova svih zaposlenih. Osim toga, sukobi negativno utječu i na loš ugled samog poduzeća, što se putem intervjua saznalo kao jedno od važnijih elemenata kada je u pitanju poduzeće kojim upravlja direktor. Također, sugovornik je istaknuo i osnovne uzroke sukoba u poduzeću, koji se nastoje rješavati koliko je to moguće s obzirom na broj zaposlenih i raspoloživa novčana sredstva, ali i vrijeme koje im stoji na raspolaganju za djelovanje. Sukobi su normalna pojava, koja nekada može biti negativna, ali i pozitivna. S obzirom na navedeno, može se istaknuti direktor društva ima dobre namjene kada su u pitanju sukobi, te da stoji na raspolaganju svim svojim zaposlenicima kako bi što jednostavnije i što brže riješio sve nastale probleme, što je vrlo dobro za poduzeće i sve njegove članove.

5.3.2. Vrste sukoba

S obzirom da postoji nekoliko klasifikacija vrsta sukoba, ovaj završni rad bazirat će se na dvije vrste sukoba. Vrste sukoba u poduzeću Vodoprivreda-Split d.d. podijelit će se na vertikalne i horizontalne sukobe[22].

Vertikalni sukob – sukob koji se javlja između zaposlenika koji nisu na istoj hijerarhijskoj razini društva. Sugovornik ističe da se ova vrsta sukoba često događa u poduzeću te da može stvoriti ozbiljne probleme unutar poduzeća. Prvenstveno misli na narušavanje mira i međuljudskih odnosa, što u konačnici negativno utječe i na samo poslovanje poduzeća. Također smatra da je ovu vrstu sukoba vrlo teško rješavati i kontrolirati, te nastoji obaviti razgovor sa sukobljenim stranama kako bi sukob bio uspješno riješen. Sugovornik navodi da su to najčešći sukobi između:

- „običnih“ zaposlenika (vodograđevni radnici) i nositelja radova;
- nositelja radova i voditelja sektora operative;
- „običnih“ zaposlenika (vodograđevni radnici) i voditelja sektora operative.

Horizontalni sukobi – riječ je o sukobima koji se javljaju između pojedinaca na istoj hijerarhijskoj razini društva. Sugovornik ističe da je ovu vrstu sukoba mnogo jednostavnije i lakše riješiti u odnosu na vertikalni sukob. Smatra da ova vrsta sukoba nije česta pojava u poduzeću, te da ne utječe značajno na poslovanje poduzeća. Prema sugovorniku, najčešći sukobi na vertikalnoj razini javljaju se između:

- običnih“ zaposlenika, odnosno vodograđevnih radnika
- nositelja radova (inženjera)
- voditelja sektora operative i voditelja sektora općih, pravnih i kadrovskih poslova.

S obzirom na navedeno, može se zaključiti da se sukobi najčešće javljaju na vertikalnoj razini poduzeća, što očigledno stvara učestale probleme poduzeću. Svaki nastali problem zahtijeva razgovor sa sudionicima sukoba, kojeg ponekad i nije jednostavno obaviti zbog nemogućnosti

[22] Vidjeti šire Sikavica P. (2011.): op. cit., str. 773.

dolaska zaposlenih u zgradu poduzeća s obzirom na mjesto gdje se radovi izvršavaju. (npr. izvan Splita).

5.3.3. Upravljanje sukobima

U razgovoru s direktorom saznali su se i osnovni stilovi za upravljanje sukobima unutar poduzeća. Sugovornik ističe da se najčešće koriste dva različita stila upravljanja sukobima koji, prema njemu, daju najbolje rezultate, a to su:

Takmičenje – stil ponašanja u sukobima koji uključuje visoku brigu za sebe, a nisku kooperativnost za druge. Sugovornik često koristi ovaj stil upravljanja sukobima jer se najčešće primjenjuje u hitnim situacijama gdje je potrebna brza odluka i akcija za interes posla organizacije. Sugovornik nastoji održavati kontinuirani sklad uz ispunjavanje svih obveza u određenom roku.

Suradnja – stil ponašanja koji uključuje visoku brigu za sebe te visoku kooperativnost za druge, gdje postoji mogućnost da obje strane pobjede. Riječ je o stilu kojeg sugovornik koristi u situacijama kada su pitanja previše važna da bi se dolazilo do kompromisa. Ističe da je suradnja važan čimbenik uspjeha u svim sferama poslovanja poduzeća, kako kod sukoba tako i kod normalnog odvijanja poslovanja.

Osim stilova upravljanja sukobima, postoje i tehnike rješavanja sukoba. Sugovornik upućuje da ponekad tehnike rješavanja sukoba i nisu toliko uspješne, no svi se problemi i sukobi nastoje riješiti koliko je to moguće. Isto tako, u poduzeću Vodoprivreda-Split d.d. prevladavaju intergrupirani sukobi, odnosno sukobi koji su lako primjetni. Najčešće tehnike za rješavanje intergrupiranih sukoba u društvu su:

- Rješavanje problema – sugovornik ističe da je ova tehnika najbolji način za rješavanje nastalih problema u društvu. Cilj ove tehnike jest da se zadovolje potrebe sukobljenih strana na način da se detaljnije istraže i analiziraju interesi i potrebe sukobljenih strana te se na taj način riješe problemi na zadovoljstvo obiju strana. No, prema sugovorniku, često nema dovoljno vremena u kojem bi se detaljno analizirali svi interesi sukobljenih strana.

- Izbjegavanje – riječ je o tehnici koju karakterizira odustajanje sukobljenih strana od sukoba. Prevladava nezainteresiranost za vlastite interese, a i za interese druge strane. Na ovaj način sukobi i problemi ostaju neriješeni te ostaju prisutni i u budućnosti, što često predstavlja ogromne probleme u društvu. Sugovornik ističe da je ova tehnika najčešće korištena tehnika za rješavanje sukoba, te da često problemi ostaju neriješeni.

- Autoritarni nalozi – rješavanje sukoba na način da se potrebe i interesi jedne sukobljene strane zadovolje preko potreba i interesa druge sukobljene strane. U ovom slučaju najčešće strana koja nema dominaciju gubi sukob.

Prema navedenom može se zaključiti da u poduzeću Vodoprivreda-Split d.d. prevladavaju suradnja i takmičenje kao dva osnovna stila upravljanja sukobima. Suradnja se smatra jednim od ključnih faktora za uspješno poslovanje poduzeća zbog situacija u kojima se koristi, a to je je kada se donose one više važne i više značajne odluke za cjelokupno poduzeće. Što se tiče tehnika upravljanja sukobima, u poduzeću prevladava tehnika izbjegavanje, što ponekad stvara dodatne probleme u poduzeću. Prvenstveno se misli na one neriješene probleme i sukobe. Kao najbolju tehniku za upravljanje sukobima u poduzeću smatra se tehnika rješavanja problema, no zbog nedostatka vremena za analizu svih interesa i potreba, ova tehnika se često zanemaruje.

5.3.4. Metode rješavanja sukoba

U teorijskom dijelu rada navedene su i objašnjene dvije metode rješavnja sukoba: metoda pregovaranje i metoda medijacije. Glavna razlika između navedenih metoda jest ta da je prilikom rješavanja sukoba metodom medijacije prisutna treća osoba, odnosno medijator koji omogućuje dijalog između sukobljenih strana te se na taj način nastoji postići zajednički dogovor.

U razgovoru s direktorom poduzeća saznalo se da je glavna metoda za rješavanje sukoba metoda pregovaranja. Sugovornik ističe da je glavni razlog za korištenjem ove metode zadovoljavanje interesa i potreba obiju sukobljenih strana. Također ističe da je cilj održati sklad i mir u poduzeću, te da ova metode rješavanja sukoba stvara obostrani osjećaj zadovoljstva među sukobljenim stranama, što uvelike utječe na uzajamno poštivanje zaposlenih i njihov rad u poduzeću. Jedini problem koji se javlja kod ove metode jest

nedostatak potrebnog vremena za analizu potreba sukobljenih strana, no svi se sukobi nastoje riješiti u pravom trenutku. Vodoprivreda-Split d.d. rješavanje sukoba odvija se metodom pregovaranja, i to metodom interesnog pregovaranja kojeg karakterizira slijedeće:

- provodi se analiza o potrebama i interesima sukobljenih strana;
- sukobljene strane upoznaju potrebe i interese druge strane
- na temelju analize i spoznaje o potrebama i interesima sukobljenih strana, dolazi se do rješenja koje zadovoljava i jednu i drugu stranu.

Bitno je napomenuti da kod rješavanja sukoba veliki utjecaj ima direktor društva, koji ima pozicijsku moć tražiti od drugih da nešto učine. Ta moć, odnosno autoritet počiva na statutu društva gdje je uprava zadužena za vođenje poslovanja društva. Također, bitno je istaknuti da se ta moć ne zloupotrebljava.

U poduzeću Vodoprivreda-Split d.d. koristi se isključivo metoda pregovaranja za rješavanja svih nastalih sukoba u poduzeću. Problem koji se javlja jest problem manjka vremena za provođenje navedene metode, no taj se problem nastoji izbjeći na različite načine i samim tim riješiti problem na obostrano zadovoljstvo. Ono što je jako bitno za poduzeće i sve njegove članove, jest da se ne koristi pozicijska moć, što bi doveo do još većih i ozbiljnijih sukoba u poduzeću.

6. ZAKLJUČAK

U ovom završnom radu obrađena je tema vještine upravljanja sukobima unutar poduzeća Vodoprivreda-Split d.d. Tako se pod pojmom sukob najčešće podrazumijeva javljanje nesklada između pojedinaca u društvu, a koji se javlja zbog nastalih razlika između sukobljenih strana. Može se reći da u poduzeću Vodoprivreda-Split d.d. još uvijek prevladava tradicionalni pogled na sukobe koji se smatraju negativnom pojavom i koji se nastoje riješiti svim mogućim metodama.

Najčešći uzroci nastanka sukoba u poduzeću Vodoprivreda-Split d.d. jesu: međuovisnost gdje su poslovi ovisni o radu više zaposlenika, zbog nedostatka novčanih sredstava koja se raspodjeljuju na neadekvatan način, zbog pogrešnog sustava nagrađivanja gdje nadležna osoba određuje bonuse svojim zaposlenicima, te zbog slabe i nedovoljne komunikacije u društvu, koja se najčešće javlja na relacijama između pomoćnika direktora i sektora financijsko-računovodstvenih poslova te pomoćnika direktora i sektora općih, pravnih i kadrovskih poslova. Najviše zastupljeni sukobi u društvu su vertikalni sukobi, odnosno sukobi između pojedinaca na različitim organizacijskim razinama. Tako se najčešće sukobi javljaju između „običnih“ zaposlenika (vodograđevni radnici) i nositelja radova; između nositelja radova i voditelja sektora operative; te na relaciji „običnih“ zaposlenika (vodograđevni radnici) i voditelja sektora operative. Sukobi pojedinaca koji su na istoj organizacijskoj razini, tj. horizontalni sukobi, manje su izraženi u društvu.

U poduzeću Vodoprivreda-Split d.d. najčešće se koriste dva stila upravljanja sukobima. To su takmičenje i suradnja. Takmičenje podrazumijeva stil ponašanja u sukobima koji uključuje visoku brigu za sebe, a nisku kooperativnost za druge, dok je suradnja stil ponašanja koji uključuje visoku brigu za sebe te visoku kooperativnost za druge. Isto tako, u društvu se najčešće koriste slijedeće tehnike rješavanja sukoba: rješavanje problema, izbjegavanje i autoritarni nalozi.

Metoda rješavanja sukoba u poduzeću Vodoprivreda-Split jest metoda pregovaranja, odnosno metoda interesnog pregovaranja na temelju koje se analiziraju i spoznaju potrebe i interesi sukobljenih strana, i na taj se način dolazi do rješenja koje zadovoljava i jednu i drugu stranu.

POPIS LITERATURE

1. Buble M. (2011.): „Poslovno vođenje“, M.E.P., Zagreb
2. Fisher T. W., Ury C. M. (1991.): Getting to Yes, (Penguin Group)
3. Gibson L. J., Ivanchevich J. M., Donnelly J.H., jr.(1994.): „Organizations, Eight Edition, Irwin, Burr Ridge, Illionis
4. Handbook of „Basic conflict resolution skills (1994.): Facilitation, Mediation and Consensus Building, Babitt, Gutlove, Jones
5. http://emotrip.org/index.php/komunikacija-i-odnosi/128-asertivnost-u-komunikaciji; pristupljeno [17.5.2016.]
6. http://www.ncs.hr/hr/esop_dionicarstvo/70/49_2; pristupljeno [2.6.2016.]
7. http://www.vodoprivreda-split.hr/; pristupljeno [1.6.2016.]
8. http://zakon.pravos.hr/~alauc/rad5.htm; pristupljeno [30.6.2016.]
9. Podrug, N., Gauta, N. (2013.): Komparativna analiza stilova upravljanja konfliktima između hrvatske i SAD-a, Ekonomski pregled, 64 (2) 123-142 (2013)
10. Poljak N., Šehić-Relić L. (2006.): „Sukob@Org - Upravljanje sukobom u organizaciji“, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava – Osijek, Osijek
11. Sikavica P. (2011.): „Organizacija“, Školska knjiga d.d., Zagreb

POPIS SLIKA I GRAFIKONA

Slika 1. Model stilova upravljanja konfliktom.....13
Slika 2. Organizacijska struktura poduzeća Vodoprivreda-Split d.d.....30

Grafikon 1. Vlasnička struktura poduzeća Vodoprivreda-Split d.d.....28

POPIS TABLICA

Tablica 1. Osnovne razlike između glasovanja i konsenzusa.....23
Tablica 2. Pozicijsko pregovaranje vs. Interesno pregovaranje.....25
Tablica 3. Povijest organizacije poduzeća Vodoprivreda Split d.d.....27

SAŽETAK

Sukob u organizaciji predstavlja nesklad između pojedinaca, odnosno zaposlenih, a koji nastaje zbog pojave razlika među sukobljenih strana. Na temelju ovog završnog rada pod temom „Vještine upravljanja sukobima unutar poduzeća Vodoprivreda-Split d.d. može se zaključiti da se sukobi i dalje smatraju negativnom pojavom, te da su glavni uzroci nastanka sukoba međuovisnost, nedostatak novčanih sredstava, pogrešan sustav nagrađivanja te slabe komunikacije. U društvu se najčešće javljaju vertikalni sukobi, a stilovi upravljanja sukobima su suradnja i takmičenje. Najčešće tehnike rješavanja sukoba su: rješavanje problema, izbjegavanje i autoritarni nalozi, dok je glavna metoda rješavanja sukoba metoda pregovaranja, tj. metoda interesnog pregovaranja.

Ključne riječi: sukob, organizacija, sukobljene strane.

SUMMARY

An organizational conflict represents an imbalance between individuals, i.e. employees, which occurs because of the difference in the opposing sides.This graduation thesis with the topic "Skills of managing conflicts inside the company Vodoprivreda- Split d.d." helps us conclude that conflicts are seen as a negative phenomenon, and the basic cause of conflicts is interdependence, the lack of funds, an incorrect system of rewarding and poor communication. In society we normally see vertical confrontation, and the styles of managing conflicts are: solving problems, avoiding and authoritative command, while the main method of conflict resolution is the method of negotiation, i.e. the method of negotiating about interest.

Key words: conflict, organisation, opposing sides.