

# Sukobi u organizaciji i njihovo rješavanje u suvremenim poduzećima

---

**Marjanović, Mia**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:894265>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-25**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju  
Diplomski sveučilišni studij Menadžmenta



**Mia Marjanović**

**Sukobi u organizaciji i njihovo rješavanje u  
suvremenim poduzećima**

**Diplomski rad**

Zadar, 2023.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Diplomski sveučilišni studij Menadžmenta

Sukobi u organizaciji i njihovo rješavanje u suvremenim poduzećima

Diplomski rad

Student/ica:  
Mia Marjanović

Mentor/ica:  
izv. prof. dr. sc. Ivica Zdrilić

Zadar, 2023.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Mia Marjanović**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Sukobi u organizaciji i njihovo rješavanje u suvremenim poduzećima** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 11. listopada 2023.

## Sadržaj:

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Predmet i cilj rada</b> .....	1
<b>1.2. Istraživačka pitanja</b> .....	2
<b>1.3. Metode istraživanja</b> .....	2
<b>1.4. Struktura rada</b> .....	2
<b>2. SUKOBI</b> .....	4
<b>2.1. Vrste sukoba</b> .....	5
<b>2.2. Uzroci sukoba</b> .....	9
<b>2.3. Faze i proces sukoba</b> .....	12
<b>2.4. Posljedice sukoba u organizaciji</b> .....	17
<b>2.5. Rješavanje sukoba</b> .....	19
<b>3. SUVREMENO PODUZEĆE</b> .....	24
<b>3.1. Razlika između tradicionalnog i suvremenog poduzeća</b> .....	25
<b>3.2. Uloga informacijskog sustava u organizaciji</b> .....	27
<b>3.3. Koncept virtualne organizacije poduzeća</b> .....	30
<b>3.4. Fleksibilizacija rada</b> .....	33
<b>4. RJEŠAVANJE SUKOBA U SUVREMENIM PODUZEĆIMA</b> .....	36
<b>4.1. Suvremeni pristup rješavanja sukoba</b> .....	37
<b>4.2. Razlika između tradicionalnog i suvremenog pristupa rješavanja sukoba</b> .....	40
<b>4.3. Primjer rješavanja sukoba u Velikoj Britaniji</b> .....	42
<b>4.4. Primjer rješavanja sukoba u SAD-u i Hong Kong-u</b> .....	49
<b>4.5. Primjer rješavanja sukoba u Francuskoj</b> .....	55
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	65
<b>LITERATURA</b> .....	66
<b>POPIS SLIKA</b> .....	69

# SUKOBI U ORGANIZACIJI I NJIHOVO RJEŠAVANJE U SUVREMENIM PODUZEĆIMA

## SAŽETAK

Sukobi u organizaciji su neizbježna pojava u radnom okruženju. Bez obzira na to koliko dobro su organizacije usmjerene prema zajedničkim ciljevima, sukobi će se povremeno pojaviti zbog različitih stavova, ciljeva, vrijednosti i interesa među zaposlenicima, timovima, ili unutar same organizacije. Sukobi mogu biti izvor napetosti, stresa i smanjenja produktivnosti, ali također imaju potencijal za promicanje inovacije, kreativnosti i rasta.

Ovaj tekst će istražiti različite aspekte sukoba u organizacijama, uključujući uzroke sukoba, vrste sukoba, posljedice sukoba te strategije i alate za njihovo rješavanje. Rješavanje sukoba igra ključnu ulogu u održavanju produktivnih i zdravih radnih okruženja. Kroz učinkovito rješavanje sukoba, organizacije mogu minimizirati negativne posljedice sukoba i stvoriti temelj za izgradnju pozitivnih odnosa među zaposlenicima.

Istraživanja o rješavanju sukoba u organizacijama širom svijeta pružaju uvid u različite pristupe, prakse i dinamike konflikata u različitim kulturnim, zakonodavnim i organizacijskim okvirima. U ovom kontekstu, istraživanja o rješavanju sukoba u Velikoj Britaniji, Sjedinjenim Američkim Državama, Hong Kongu i Francuskoj imaju poseban značaj zbog razlika u kulturnim i pravnim kontekstima tih zemalja. Ova istraživanja omogućuju bolje razumijevanje pristupa, izazova i uspješnih strategija za upravljanje konfliktima u organizacijama unutar tih zemalja.

U narednim sekcijama, istražit će se rezultati iz istraživanja, usmjeravajući se na ključne teme kao što su uzroci sukoba, pristupi njihovom rješavanju, uloga zakonodavstva i kulture, te kako organizacije u ovim zemljama promiču produktivno upravljanje konfliktima. Ova usporedba će pomoći razumjeti kako različite države i kulture oblikuju pristupe upravljanju konfliktima na radnom mjestu i kako se najbolje nositi s izazovima koji proizlaze iz razlika u tim pristupima.

**Ključne riječi:** sukobi, suvremeno rješavanje sukoba, informacijski sustav, virtualna organizacija

# **ORGANISATIONAL CONFLICTS AND THEIR MANAGING IN THE MODERN WORKPLACE**

## **ABSTRACT**

Conflicts in organizations are an inevitable occurrence in the work environment. Regardless of how well organizations are aligned with common goals, conflicts will occasionally arise due to differing perspectives, goals, values, and interests among employees, teams, or within the organization itself. Conflicts can be a source of tension, stress, and reduced productivity, but they also have the potential to foster innovation, creativity, and growth.

This text will explore various aspects of conflicts in organizations, including the causes of conflicts, types of conflicts, consequences of conflicts, and strategies and tools for their resolution. Conflict resolution plays a pivotal role in maintaining productive and healthy work environments. Through effective conflict resolution, organizations can minimize the adverse effects of conflicts and establish a foundation for building positive relationships among employees.

Research on conflict resolution in organizations worldwide provides insights into different approaches, practices, and dynamics of conflicts within various cultural, legal, and organizational contexts. In this context, research on conflict resolution in the United Kingdom, the United States, Hong Kong, and France is particularly significant due to the differences in the cultural and legal frameworks of these countries. Such research enables a better understanding of approaches, challenges, and successful conflict management strategies in organizations within these nations. In the following sections, we will explore the findings and insights from these research studies, focusing on key themes such as the causes of conflicts, approaches to their resolution, the role of legislation and culture, and how organizations in these countries promote productive conflict management. This comparison will help us understand how different states and cultures shape approaches to conflict management in the workplace and how best to address the challenges arising from these differences.

**Keywords:** conflict, modern conflict resolution, information system, virtual organization

# 1. UVOD

Sukobi su svakodnevni fenomen u svakoj organizaciji. Sukobe je nemoguće izbjeći, ali njima se može upravljati tako da prepoznamo znakove koji ukazuju da bi moglo doći do sukoba. Potrebno je kontinuirano pratiti organizacijske signale koji ukazuju na njihovo postojanje. U slučaju da ne reagiramo pravovremeno, to može dovesti do situacije u kojoj sukob sam upravlja organizacijom. Problemi se najčešće javljaju u onim organizacijama gdje poslovni rezultati direktno ovise o suradnji, timskom radu i kreativnosti, a gdje imajući samo rezultate na umu, često zaboravljamo brigu o ljudima i njihovim međuljudskim odnosima.

Do sukoba unutar organizacije najčešće dolazi kada pojedinci ili grupe imaju nespojive ciljeve ili interese a time blokiraju ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Smanjenje radne uspješnosti, smanjena komunikacija među zaposlenicima, pad motivacije i krajnje nezadovoljstvo zaposlenika samo su neke od brojnih negativnih posljedica sukoba. Međutim, sam sukob ne mora biti negativan; većina sukoba zapravo može biti odličan temelj za postizanje boljih poslovnih rezultata i poticaj za promjene i rast same organizacije.

Pravilno prepoznavanje i adekvatno upravljanje sukobima može dovesti do niza pozitivnih učinaka kao što su poticanje kreativnosti i inovacija unutar organizacije, poticanje promjena prema poboljšanju kvalitete rada, smanjenje nastalih napetosti itd.

Ponekad se sukob treba smatrati resursom koji omogućuje stalno učenje, novo znanje te potencijalni rast i razvoj organizacije.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada je proučavanje sukoba u organizacijama, s posebnim naglaskom na suvremene organizacije i njihov pristup rješavanju konflikata. Analizirat će se uloga informacijskih sustava i virtualnih organizacija u oblikovanju konflikata i načini kako te tehnologije utječu na upravljanje konfliktima u suvremenim poduzećima.

Cilj ovog rada je istražiti suvremene pristupe rješavanju konflikata u organizacijama kako bi se razumjelo kako suvremene tvrtke upravljaju sukobima i promiču produktivno radno okruženje.



## 1.2. Istraživačka pitanja

Tako postavljeni cilj istraživanja zahtijeva odgovor na brojna istraživačka pitanja od kojih valja istaknuti:

IP1 Kako se sukob može definirati?

IP2 Kako suvremene organizacije promiču pozitivne i konstruktivne metode rješavanja sukoba među zaposlenicima i unutar timova?

IP3 Kako se sukobi u organizacijama razvijaju i manifestiraju u suvremenom poslovnom okruženju?

IP4 Koje su razlike između rješavanja sukoba u Velikoj Britaniji i SAD-u s Hong Kongom i Francuskom?

IP5 Kako se kulturne razlike između Velike Britanije, SAD-a, Hong Konga i Francuske odražavaju na strategije rješavanja sukoba u ovim zemljama?

## 1.3. Metode istraživanja

Pri izradi diplomskog rada u istraživanju, formuliranju i prezentiranju rezultata istraživanja korištene su slijedeće znanstvene metode: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda generalizacije, metoda klasifikacije i deskripcije te komparativna metoda.

## 1.4. Struktura rada

Rad je strukturiran u šest međusobno povezanih poglavlja u skladu s predmetom i ciljem istraživanja.

U **Uvodu** se navode predmet i cilj rada, istraživačka pitanja, metodologija istraživanja, te struktura rada.

Drugi dio naslova **Sukobi** prvi je dio teorijskog dijela rada u kojem se, prikazuju vrste sukoba, uzroci nastajanja, same faze i proces, posljedice i rješavanje temeljem proučene literature.

**Suvremeno poduzeće** naslov je trećeg dijela rada također teorijskog karaktera u kojem se temeljem prethodnih istraživanja prikazuje razlika između tradicionalnog i suvremenog poduzeća, uloga informacijskog sustava, koncept virtualne organizacije i fleksibilizacija rada.

U četvrtom dijelu rada naslova **Rješavanje sukoba u suvremenim poduzećima** prikazane su razlike između rješavanja sukoba u suvremenim i tradicionalnim organizacijama te je fokus na primjerima rješavanja sukoba u četiri zemlje (Velika Britanija, Sjedinjene Američke Države, Hong Kong i Francuska).

U posljednjem dijelu **Zaključku** koncizno se iznose zaključci i ukratko odgovara na postavljena istraživačka pitanja.

## 2. SUKOBI

Sukobi su sastavni dio ljudskih interakcija i često se pojavljuju u različitim kontekstima, uključujući organizacije, obitelj, društvo i međunarodne odnose. Konfliktno situacije su gotovo neizbježne u svakodnevnom životu. Može ih se susresti u obiteljskom, prijateljskom ili poslovnom okruženju.

Vjerojatnost nastanka sukoba postoji u svakom odnosu gdje postoji dvije ili više osoba. Tako da do sukoba dolazi kada postoje razlike između želja pojedinaca, može se raditi i o zadovoljenju potreba. Svaka osoba na istu ili sličnu situaciju ima određenu reakciju u ponašanju. Postoji dva jednostavna ishoda u tim situacijama, sukob se može ublažavati ili povećavati ovisno o slijedećim situacijama. Sukob se smanjuje ukoliko se pažnja fokusira na određeni problem a ne na osobe koje su se pronašle u sukobu, ako se emocije smanje, ukoliko postoji prijateljstvo između sukobljenih osoba, ukoliko postoji treća osoba koja bi mogla pomoći prilikom rješavanja sukoba ili ako strane znaju same riješiti sukob. Intenzitet sukoba se povećava ako frustracija raste, ukoliko raste percipirana prijeznja, ako se u sukob uključe osobe koje počinju zauzimati stranu od jedne od sukobljenih strana, ukoliko ne postoji prijateljstvo između sukobljenih strana, te ako sudionici sukoba nemaju puno prosocijalnih vještina (Ajduković, Pečnik, 1994).

Prema Sikavici (2011) Timothy A. Judge i Stephen P. Robbins definiraju sukob kao proces koji počinje kad jedna strana osjeti da druga ugrožava ili želi ugroziti nešto što je važno drugoj strani. Postoje razne definicije sukoba no gotovo sve tvrde kako je za sukob potrebno dvije ili više strana, u sukobu ne moraju nužno biti uključeni pojedinci nego i skupine te da su interesi sukobljenih strana suprotstavljeni.

Neki na sukob gledaju kao negativnu situaciju te ju pokušavaju izbjeći pod svaku cijenu, drugi smatraju da je to fenomen koji zahtjeva upravljanje, dok treći na sukob gledaju kao priliku za osobni rast te pokušavaju iskoristiti ono najbolje iz njega (URL 17, 2014).

## 2.1. Vrste sukoba

Sikavica i Novak (1999) navode da pod vrstama sukoba pronalazimo različite tipove sukoba koji se događaju među odgovarajućim subjektima u organizaciji. Akteri sukoba, odnosno subjekti mogu biti pojedinci, skupine ili cijele organizacije. Upravo to, tko su akteri sukoba, predstavlja glavno obilježje za diferencijaciju sukoba po vrstama. Potencijalne aktere sukoba moguće je prepoznati u svakom zaposlenom poduzeću i organizacijskim jedinicama nižeg i višeg reda, ali mogu se naći i cijela poduzeća koja se mogu naći u sukobu s nekim drugim poduzećem, odnosno okolinom.

Rijavec i Miljković (2002) tvrde kako u organizaciji, ali i u gotovo svim drugim situacijama dolazi do najčešće dvije vrste sukoba a to su:

- 1) Sadržajni (strukturalni) – radi se o sukobu do kojeg dolazi do neslaganja u ciljevima koje treba ostvariti i načinima na koje se do tih ciljeva treba doći. Do sadržajnog sukoba dolazi kada se ljudi u organizaciji ne mogu složiti oko bilo koje stvari. Oni su svakodnevni jer je normalno da osobe koje rade zajedno imaju različita mišljenja.
- 2) Osobni (emocionalni) – ovaj sukob se naziva i „sukob ličnosti“ te nastaje kada se dvoje ljudi ne podnosi. Osobne sukobe možemo susresti bilo gdje tako i među poslovnim suradnicima, ali i između zaposlenika i nadređenog. Ovaj sukob ubraja se u najneugodnija iskustva koja netko može doživjeti unutar organizacije.

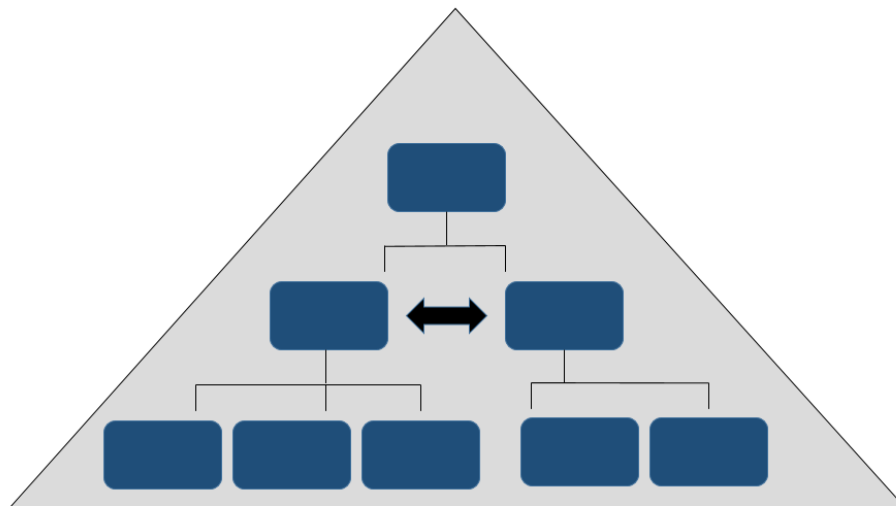
Također, Rijavec i Miljković (2002) navode kako strukturalni sukobi mogu biti i pozitivni ako se njima dobro upravlja dok osobni nikako ne mogu biti pozitivni. Razlog toga je jer osobni sukobi imaju dosta emocija, najčešće se radi o ljutnji, nepovjerenju i ogorčenju. Ovaj konflikt se odvija oko emocija a ne oko samog problema te strategije rješavanja sukoba ne daju pozitivne rezultate.

Prema Sikavici i Novaku (1999) sukobi se također mogu javiti unutar različitih organizacijskih razina:

- 1) Lateralni sukob, odnosno horizontalni – radi se o sukobu između aktera koji se nalaze na istoj organizacijskoj razini. Odnosi se na sukobe koji nastaju između pojedinca ili timova koji se nalaze na istoj hijerarhijskoj razini ili unutar istog odjela organizacije. Horizontalni sukobi mogu nastati zbog neslaganja oko vlasti, resursa, komunikacije ili

međusobne interakcije. Oni često proizlaze iz nedostatka komunikacije, nejasno definiranih uloga unutar odjela, odgovornosti i suprotstavljenih interesa. Ovi sukobi mogu negativno djelovati i dovesti do smanjena povjerenja, suradnje i efikasnosti među timovima. Horizontalni sukobi mogu usporiti postizanje ciljeva, ometati donošenje odluka i jednostavno stvoriti negativnu radnu atmosferu. Kako bi se upravljalo horizontalnim sukobima potrebna je primjena adekvatnih strategija. Jedna od glavnih uloga u upravljanju lateralnim sukobima je rukovodstvo organizacije, potrebno je da rukovodstvo pruži jasne smjernice, podršku te također, ako je potrebno posredovati u rješavanju sukoba.

**Slika 1 Horizontalni sukob**

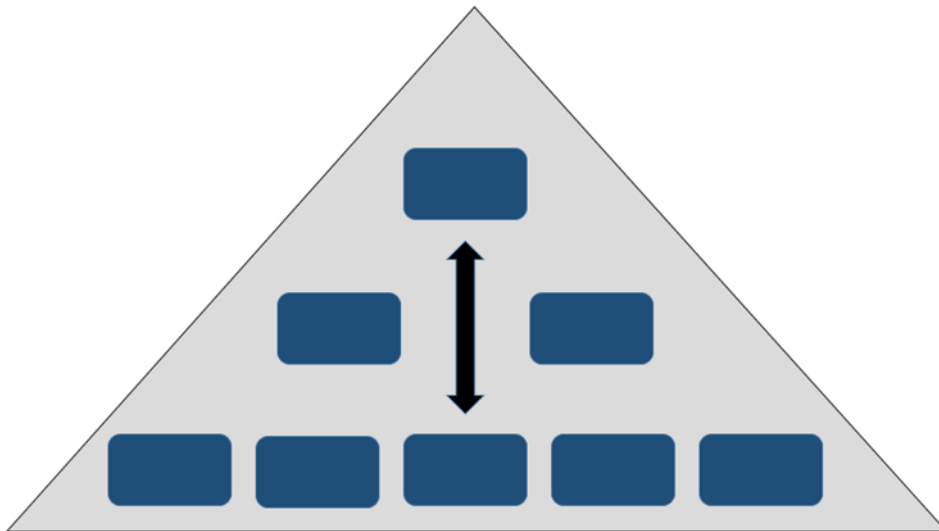


Izvor: izrada autorice prema Sikavica i Novak (1999, 633)

- 2) Vertikalni sukob – odnosi se na sukob koji se javlja između različitih hijerarhijskih razina (može se raditi o sukobu menadžera i podređenih ili između viših i nižih rukovoditelja). Vertikalni sukobi nastaju zbog neslaganja oko vlasti, ciljeva, odlučivanja ili načina samog rada. Do takvih sukoba nerijetko dolazi zbog nedostatka točno definirane komunikacije, nedostatka razumijevanja, poštivanja uloga ili neslaganja oko interesa na različitim hijerarhijskim razinama. Kada nastane vertikalni sukob unutar neke organizacije on može dovesti do smanjena produktivnosti, motivacije i angažmana zaposlenika. Najveći problem koji nastaje prilikom ove vrste sukoba je

fluktuacija radne snage i gubitak talenta do koje dolazi zbog gubitka povjerenja i osjećaja nepravde. Za rješavanje vertikalnog sukoba nadređeni bi trebali više pažnje obratiti na to da dozvole podređenima da imaju više slobode prilikom iznošenja prijedloga i stavova.

**Slika 2 Vertikalni sukob**



Izvor: izrada autorice prema Sikavica i Novak (1999, 633)

Sikavica i Novak (1999, 632-639) naglašavaju da će se jednostavnije riješiti lateralni sukob odnosno sukob koji je nastao na istoj organizacijskoj jedinici nego vertikalni sukob gdje se radi o sukobu između različitih organizacijskih jedinica unutar poduzeća. Kod vertikalnog sukoba može se raditi i o sukobu na razini kompanije majke koje se može naći u sukobu sa svojim kompanijama kćerima, a kod lateralnog sukoba radi se o sukobu pojedinih kompanija kćeri međusobno.

Prema Mesconu, Albertu i Khedauri (1988), ali i prema gotovo svim autorima postoji slična klasifikacija sukoba, postoje osnovne vrste sukoba:

- 1) Sukob unutar samog pojedinca,
- 2) Sukob između pojedinaca,
- 3) Sukob između pojedinca i skupine,
- 4) Sukob između skupina.

Hodge i Anthony (1991, 214-250) prema istoj klasifikaciji, ali pod drugačijim nazivima navode sljedeće vrste sukoba:

- 1) Intrapersonalni sukob – radi se o sukobi gdje osoba osjeća sukob sama u sebi, odnosno pojedinac nije u mogućnosti napraviti dvije stvari u isto vrijeme. Do ovog sukoba dolazi kada se ne poštuje načelo „jedinstva zapovijedanja“ jer osoba od većeg broja voditelja dobiva zadatke koje je potrebno obaviti. Radi se o sukobu uloga kada pojedinac ne može istovremeno obaviti sve zadatke koji su mu zadani. Do intrapersonalnog sukoba dolazi zbog neadekvatne organizacije te je potrebno uspostaviti adekvatnu odnosno optimalnu organizaciju rada. Ovakva vrsta sukoba dovodi do nezadovoljstva radnika, frustracije i agresivnog ponašanja te najčešće dolazi do drugih vrsta sukoba.
- 2) Interpersonalni sukob – mogao bi se nazvati i najčešća vrsta sukoba kada dolazi do sukoba dvije ili više osoba odnosno pojedinaca. Ako se ovaj sukob ne riješi na vrijeme dolazi do drugih vrsta sukoba posebno ako se radi o „važnim osoba“ unutar organizacije. Kao i svaki sukob interpersonalni može biti i poticajan ako se radi o blagom sukobu unutar normalnih granica.
- 3) Intragrupni sukob – ovaj sukob se događa unutar pojedinaca koji se nalaze unutar jedne grupe (može se raditi o sudionicima nekog projekta, pojedine organizacijske grupe). Svi ljudi su različiti no unutar određene grupe osobe su manje-više homogene kako bi ostvarili određeni cilj. Kada ponašanje pojedinca odskače od ponašanja grupe odnosno interesa ostalih članova dolazi do sukoba.

Unutar intragrupnog sukoba postoje još tri vrste:

- a) Sukob uloga – kada pojedinac od nadređenog dobiva dva zadatka koja treba obaviti u isto vrijeme što nije u mogućnosti, odnosno kada osoba unutar grupe obavlja posao koji bi trebala obaviti druga osoba
- b) Sukob rezultata – kada članovi grupe trebaju riješiti problem ili donijeti odluku a ostali članovi se suprotstavljaju

- c) Sukob interakcija – pojedinac ili određeni članovi grupe zasluge za dobro obavljen projekt pripisuju sebi a ukoliko zadatak nije dobro obavljen neuspjeh pripisuju ostalim članovima
  
- 4) Intergrupni sukob – vrlo je sličan interpersonalnom sukobu, jedina je razlika što su akteri sukoba dijelovi poduzeća odnosno organizacijske jedinice. Intergrupni sukob može nastati kada dođe do propusta u organizaciji te kada se ne zadovolje potrebe grupa u organizaciji.

Unutar intergrupnog sukoba Jehn i Mannix (2001, 238–251) predložili su podjelu sukoba u tri tipa: odnos (proizlazi iz međuljudskih nekompatibilnosti), zadatak (povezan je s neslaganjem gledišta i mišljenja o određenom zadatku) i proces (neslaganje oko pristupa grupe zadatku). Dok su sukob odnosa i sukob procesa „štetni“ tipovi sukob zadataka se pokazao korisnim budući da potiče različitost mišljenja no trebalo bi pripaziti jer ovaj sukob lako može prerasti u sukob odnosa ili procesa (Denohue, Kott, 1992, 43-69).

Sikavica i Novak (1999, 634-635) tvrde da osim intergrupnog sukoba može doći i do sukoba između organizacija, odnosno poduzeća a tada se govori o interorganizacijskom sukobu.

## **2.2. Uzroci sukoba**

Sukob zaposlenika na radnom mjestu je česta pojava koja proizlazi iz razlika u osobnostima i vrijednostima zaposlenika. Pravodobno rješavanje sukoba zaposlenika važno je za održavanje zdravog radnog okruženja. Mnogi vjeruju kako će manji sukob kada nastane brzo i nestati netočna je pretpostavka jer jednostavni sukobu mogu brzo prerasti u velike probleme ako se ne riješe na odgovarajući način. Postoje mnoge situacije koje mogu uzrokovati sukobe unutar pojedine grupe u organizaciji (URL 17, 2014).

U literaturi se može pronaći mnogo klasifikacija uzroka sukoba jer svaki autor odlučuje koju će klasifikaciju uvrstiti u svoj rad tako dolazi do ne podudarnosti uzroka sukoba u različitim literaturama. U većini radova se radi o istim uzrocima sukoba koji se samo kriju pod promijenjenim nazivima, u nastavku će se prikazati nekoliko podjela uzroka sukoba od nekoliko autora.



Abiodun A. (2014) u svom radu uzroke sukoba dijeli na strukturalne i osobne faktore.

Strukturalni faktori se dijele prema:

- a) Specijalizacija – zaposlenici nakon nekog vremena obično postaju stručnjaci u određenom poslu odnosno kroz mnoge zadatke koje obave sakupe potrebno znanje. Ako se većina zaposlenih u organizaciji fokusira samo na jedan posao može dovesti do sukoba jer imaju malo znanja o međusobnim radnim odgovornostima (npr. Prodavač u trgovini kupcu koji je došao vezano za popravak nekog proizvoda može reći kako je za popravak nekog proizvoda potrebno sat vremena a za taj popravak je potrebno tjedan dana. Budući da prodavač ne zna mnogo o poslu osobe koja radi u servisu daje nerealan rok. Ova situacija dovodi do sukoba prodavača i servisera.)
- b) Zajednički resursi – u mnogim radnim situacijama zaposlenici dijele resurse. Što je resurs oskudniji postoji veća mogućnost za konfliktnu situaciju. Oskudica resursa dovodi do sukoba jer svaka osoba kojoj su potrebni nužno isti resursi „potkopava“ druge koji slijede vlastiti cilj. Sredstva koja mogu biti oskudna su novac, zalihe proizvoda, ljudi, informacije...
- c) Razlike u ciljevima – mogućnost sukoba značajno raste kada odjeli u organizaciji imaju različite ili nekompatibilne ciljeve (npr. Prodavač računala treba prodati što više računala u što kraćem roku no proizvodnja ne može ispuniti očekivanja prodavatelja. U tom slučaju dolazi do sukoba jer dva odjela imaju različite ciljeve.)
- d) Međuovisnost – mogućnost sukoba raste s razinom međuovisnosti zadataka. Kada pojedinac ovisi o nekome drugome kako bi izvršila svoj zadatak, postaje lakše okriviti suradnika kada nešto pođe po zlu. U pravilu, međuovisnost postoji kada članovi tima moraju biti zainteresirani za proces rada i prihvaćati ishod koji također ovise i o performansama drugih osoba unutar tima
- e) Odnosi vlasti – u dosta poduzeća postoji temeljna napetost između menadžera i zaposlenika jer većina ljudi ne voli da im se kaže što moraju raditi. Također, u većini organizacija menadžeri imaju privilegije (fleksibilno radno vrijeme, rad od kuće, dulje pauze...). Strogi menadžeri često imaju sukobe sa zaposlenicima. Ponekad se zaposlenici pokušavaju uključiti u sukob kako bi povećali svoju moć ili status unutar tvrtke

- f) Uloge i očekivanja – svaki zaposlenik ima jednu ili više uloga unutar organizacije. Sukob može nastati ako uloga zaposlenika nije jasno određena i svatko unutar organizacije ima drugačije razumijevanje te uloge
- g) Nejasnoće u nadležnosti – zaposlenici imaju sklonost izbjeći odgovornosti ako nisu jasno raspoređene unutar organizacije. Nejasni ciljevi ili kriteriji uspješnosti mogu dovesti do sukoba

Sukob može uzrokovati slaba komunikacija, razlika u osobnostima, nedostatak resursa, stres te diskriminacija prema spolu. Slaba komunikacija i prosljeđivanje nepotpunih informacija jedan je od glavnih uzroka sukoba među zaposlenicima na radnom mjestu koji uzrokuje dalekosežne posljedice. Različitost među osobnostima među zaposlenicima još je jedan uzrok sukoba na radnom mjestu. Zaposlenici dolaze iz različitih sredina i posjeduju različita iskustva koja imaju ulogu u oblikovanju osobnosti. Neke osobe su izravne te govore sve što im je na umu te tako mogu uvrijediti nekoga tko nema izraženu tu osobnost. Drugi zaposlenik će se osjećati uvrijeđenim i postoji velika mogućnost nastanka sukoba. Kao što je već navedeno u ovom radu nedostatak resursa dovodi do organizacijske krize. U organizaciji je potrebno imati administrativnu politiku kako bi se što ravnomjernije i održivije raspodijelilo dostupne resurse te s time i izbjegao sukob unutar tvrtke (URL 7, 2015).

Stres je osjećaj pretjeranog mentalnog ili emocionalnog pritiska. Ljudi imaju različite načine kako reagiraju na stres, tako da situacija koja se čini stresnom za jednu osobu može motivirati drugu. Stres može utjecati na to kako se osoba osjeća, razmišlja, ponaša i kako tijelo djeluje. Uobičajeni znakovi stresa uključuju probleme sa spavanjem, znojenjem, gubitkom apetita i poteškoćama u koncentraciji na rad te u većini slučajeva stres uzrokuje sukob unutar poduzeća (URL 7, 2015).

Jurčević i Kvartuč (2021) navode kako u području radnog prava kao najčešći oblik diskriminacije javlja se diskriminacija temeljem spola. Ženama je omogućeno sudjelovanje na tržištu rada no i dalje postoji konzervativno mišljenje kako je briga oko obitelji „ženski posao“ gdje se ne ostavlja mjesta za poslovni napredak žene. Ako na radnom mjestu ne postoji odgovarajući kodeks ponašanja može doći do sukoba (URL 7, 2015).

Sikavica i Novak (1999, 629-631) u svojoj knjizi naveli su podjelu uzroka sukoba na:

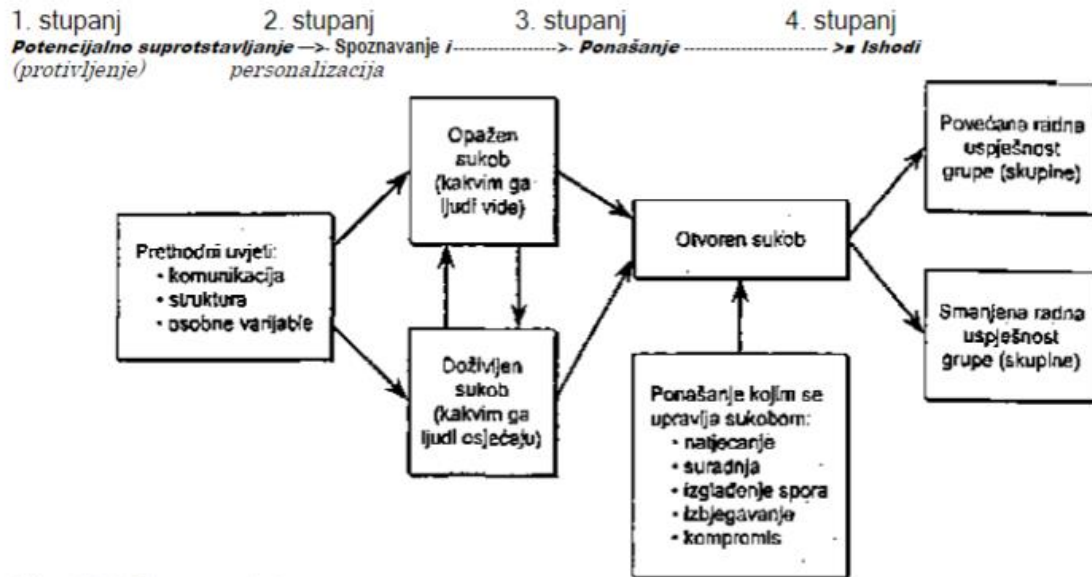
- a) Podjelu sredstava - sredstva ili resursi koji su ograničeni i u poslovnom i u privatnom životu predstavljaju uzrok sukoba
- b) Međuovisnost zadataka – kada posao jedne osobe ovisi o poslu druge, ovaj sukob se može riješiti dobrom unutarnjom organizacijom
- c) Različitošć ciljeva – unutar istog poduzeća može doći do toga da dva odjela imaju različite ciljeve koje žele postići te dolazi do sukoba
- d) Percepcije i vrijednosti – mogu dovesti do sukoba ako su razlike među pojedincima nepremostive
- e) Individualni stil i obrazovanje – vrlo lako se dolazi do prepreka u komunikaciji s osobom drugog obrazovanja, statusa, socijalnog porijekla...
- f) Slabu komunikaciju – nerazvijen sustav informiranja unutar poduzeća dovodi do sukoba

### **2.3. Faze i proces sukoba**

Sukob unutar organizacije prolazi kroz određene faze, a vrijeme trajanja sukoba ovisi o broj sudionika koji sudjeluju u sukobu kao i o problemu koji se treba riješiti. Proces sukoba ne traje jednako niti svaka faza traje točno određeno vrijeme. Svaki sukob se manifestira kao određeni niz događaja koji zatvaraju krug sukoba. Tako da svaki sukob ima početak i kraj (Sikavica, Novak, 1999).

Prema Robbins S.P. (1997) faze sukoba prolaze kroz četiri stupnja.

Slika 3 Faze sukoba



Izvor: Sikavica i Novak, Poslovna organizacija (1999, 640)

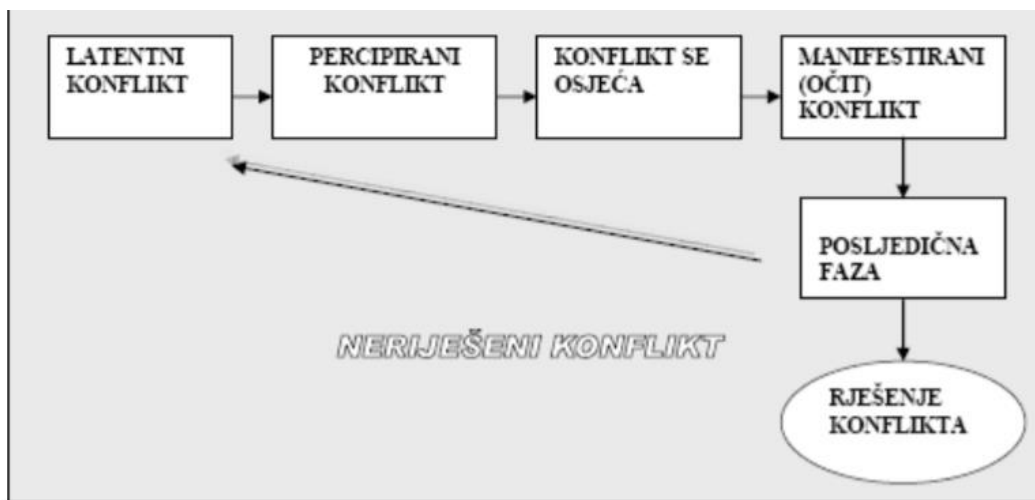
Prema ovoj podjeli sukob prolazi kroz četiri stupnja odnosno kroz četiri faze. U prvom stupnju sukobljene strane se počinju protiviti te se time najavljuje pojava sukoba. U drugom stupnju prepoznaje se sukob te ga ljudi osjećaju. U trećem stupnju sukob prerasta u otvoreni sukob a u četvrtom stupnju već rezultira pozitivnim ili negativnim ishodom.

Pondy L. R. i Hodge B.J. navode pet faza kroz koje sukob prolazi:

- Prikrivena ili lateralna faza sukoba – u ovoj fazi već se nadzire mogućnost nastanka sukoba
- Faza spoznatog, percipiranog odnosno primijećenog sukoba – osobe postaju svjesne sukoba, postoji mogućnost da kod faze percipiranog sukoba do istoga i ne dođe, ali se javlja svijest o sukobu
- Osjećanje sukoba – u ovoj fazi sukobljene strane postaju razdražljive i neprijateljski raspoložene, u ovoj fazi se najviše osjeća sukob

- d) Manifestiranje sukoba – sukob postaje očit u ovoj fazi te se može manifestirati na razne načine (od empatije do agresije)
- e) Posljedična faza (faza u kojoj su primjetni rezultati sukoba) – postoje dva rezultata ove faze a to su: a) pronalaženje rješenja odnosno rješavanje sukoba, b) ponovno vraćanje na sukob koji se tada vraća u fazu lateralnog sukoba te se sve faze ponovno prolaze

Slika 4 Faze sukoba ( prema Pondy, Hodge)

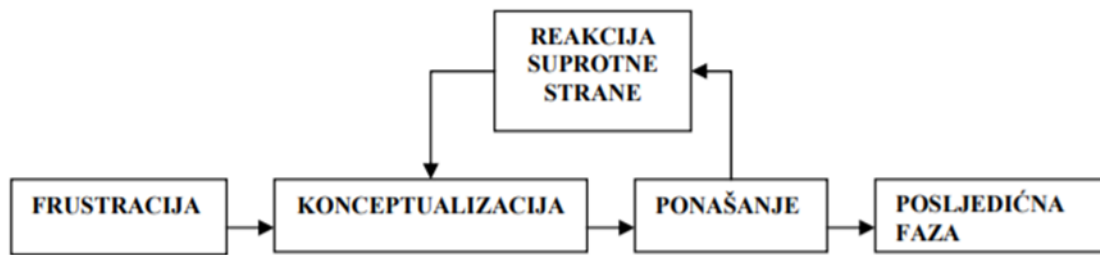


Izvor: URL 3, 2008

Dunham, R. B. u svom radu navodi faze razvoja konflikta prema Kenth W. Tomasu koji je često citiran u radovima koji se vezuju za konflikte.

Keneth W. Thomas tvrdi da se konflikt odvija kroz fazu frustracije, fazu konceptualizacije, fazu ponašanja, fazu reakcije suprotne strane i posljedičnu fazu. Kheneth je kroz svoj rad nadogrudio i usavršio faze koje su u svom radu predstavili Pondy L. R. i Hodge B.J.

Slika 5 Faze sukoba (Keneth W. Thomas)



Izvor: URL 3, 2008

IM. A. Rahimov model sukoba dijeli se u pet faza (Sikavica P., Novak M., 1999, 641):

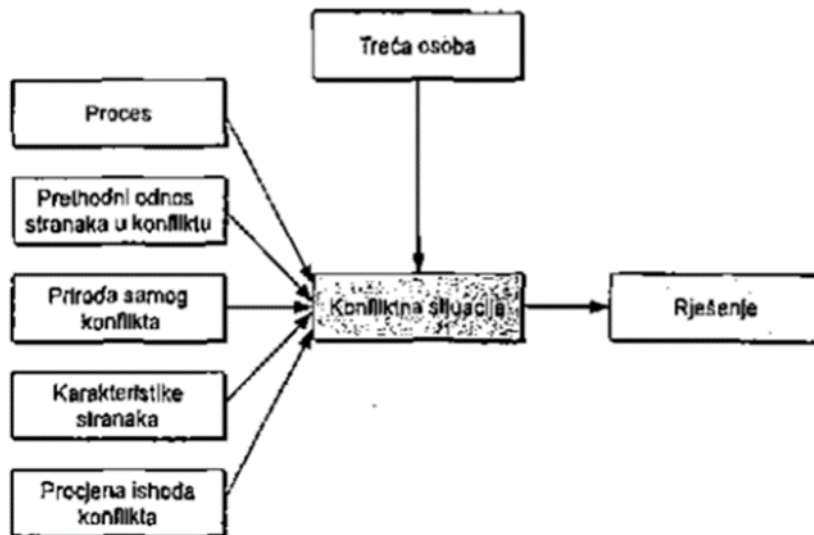
- a) Prethodni uvjeti – radi se o stanju prije sukoba koje se razlikuju prema osobama u poduzeću, kao što su dob, spol položaj u organizacijskoj strukturi, obrazovanje i karakteristike ličnosti pojedinca
- b) Promjena u ponašanju - primjećuje se promjena ponašanja no ne sukob se u ovoj fazi ne smatra neprijateljskim
- c) Formulacija strukture – odnosi u ovoj fazi postaju nepodnošljivi
- d) Proces odlučivanja – sukobljene strane pokušavaju pronaći drugi način prilikom donošenja odluka
- e) Posljedice sukoba – ova faza slijedi nakon rješavanja sukoba, svakako sukob ne mora uvijek biti riješen već postoji mogućnost da isti ponovno eskalira

Deutsch Morton je iznio svojih šest čimbenika koji mogu određivati sukobe (Sikavica P., Novak M., 1999, 641-642):

- a) Proces – sam proces odlučuje taktiku koja će se koristiti u sukobu (prijetnja, uvjeravanje...)
- b) Prethodni odnosi stranaka unutar sukoba – prethodni odnosi često i određuju ishod sukoba
- c) Priroda sukoba – određuje rješavanje sukoba ovisno da li se radi o lakšem ili težem sukobu
- d) Karakteristike sukobljenih stranaka – određuju način rješavanja sukoba u ovisnosti o na primjer obrazovanju, spolu, položaju u organizacijskoj strukturi...
- e) Procjena posljedica – određuje rješavanje sukoba

- f) Uključivanje treće osobe – ako sukobljene strane ne mogu doći do rješenja poseže se za pomoći treće osobe koja bi pomogla doći do rješenja

Slika 6 Deutsehov model sukoba



Izvor: Sikavica i Novak, Poslovna organizacija (1999, 642)

## 2.4. Posljedice sukoba u organizaciji

Sukob nije nužno loša stvar. Pravilnim upravljanjem može imati i potencijalno pozitivne ishode. To može biti pokretačka i vitalna sila u grupama i u organizaciji. Sukob se može smatrati konstruktivnom silom i u određenim okolnostima može biti dobrodošao. Sukob može biti pokretač evolucije, internih i vanjskih promjena. Pravilno identificiran i upravljan može pomoći u smanjivanju destruktivnih utjecaja. Prema istraživanjima utvrđeno je kako menadžeri otprilike 20 posto svog vremena utroše na upravljanje konfliktnim situacijama (Mullins L. 2005).

U prošlosti je pogled na sukob bio samo negativan, tako je i opća pretpostavka bila da sukob ima samo negativne posljedice i za pojedinca i za organizaciju (URL 17, 2014).

Učinci sukoba na pojedinca mogu biti (URL 17, 2014):

- a) Psihički – nedostatak zanimanja za rad, nezadovoljstvo poslom, tjeskoba na poslu, frustracija...
- b) Bihevioralni – ovisnosti (alkoholizam, pušenje..), agresija prema ostalim zaposlenicima, smanjena komunikacija, otpor...
- c) Fizički – glavobolja, povećavanje krvnog tlaka i otkucaja srca, astma, hipertenzija...

Kada se govori o posljedicama sukoba na pojedinca ne govori se samo o utjecaju na rad pojedinca na poslu nego i o zdravstvenom stanju radnika/pojedinca.

U skorije vrijeme pojavljuje se i shvaćanje sukoba na pozitivniji način te da isti može imati razne dobrobiti.

Pozitivne posljedice sukoba su (Mullins, 2005):

- a) Motivira zaposlenike
- b) Potiče kreativnost i inovacije
- c) Raznolikost na radnom mjestu – posao nije dosadan i jednoličan
- d) Poboljšanje odnosa unutar organizacije



Ostale pozitivne strane sukoba (URL 17, 2014):

- Organizacije sukob vide kao priliku za pronalaženje kreativnih rješenja problema. Sukob potiče članove na „oluju“ ideja kroz istraživanje problema iz različitih perspektiva.
- Kako članovi organizacije rade zajedno na rješavanju sukoba tako su i voljni dijeliti svoja iskustva s drugim članovima te poštuju ostala mišljenja
- Sukob također navodi članove na aktivno slušanje tijekom postizanja organizacijskih ciljeva
- Dolazi do poboljšanja komunikacije u budućnosti, članovi saznaju više jedni o drugima te to dovodi do jednostavnijeg rješavanja sukoba u budućnosti

Negativne posljedice sukoba (URL 17, 2014):

- Sukobi utječu na individualne i organizacijske performanse (rješavanje sukoba negativno utječe na vrijeme i energiju menadžera koje bi se moglo produktivnije potrošiti)
- Sukob može dovesti do pada tržišnih udjela te gubitka produktivnosti
- Udaljenost između ljudi je povećana
- Radno okruženje postaje puno nepovjerenja i sumnji
- Pojedinci i grupe koncentrirani su na vlastite interese
- Nestaje timski rad
- Fluktuacija radne snage

Pozitivni učinci može se očekivati kod umjerenih sukoba jer oni radikalno ne potresaju organizaciju. Umjereni sukobi održavaju klimu „živosti“ unutar grupe te dolazi do novih ideja, kreativnosti, rješenja odnosno dolazi do veće djelotvornosti organizacije. Također, pozitivni učinci nastaju samo kada se radi o sukobu profesionalne prirode a ne osobne. Većina privatnih sukoba leži u pozadini poslovnih sukoba te je tada teško doći do rješenja. Kada se privatni sukobi riješe, najmanji problem je doći do rješenja poslovnog sukoba (Sikavica, Novak 1999).

## 2.5. Rješavanje sukoba

Međuljudski sukobi mogu se rješavati različitim pristupima i strategijama. Rahim M. (2001) u svom radu navodi četiri modela rješavanja sukoba u organizacijama koje imaju neke sličnosti i razlike.

Slika 7 Pristupi rješavanja sukoba

Models	I	II	Styles III	IV	V
<b>Two Styles</b>					
Deutsch (1990)	Cooperation	—	—	Competition	—
Knudson, Sommers, & Golding (1980)	Engagement	—	Avoidance	—	—
<b>Three Styles</b>					
Putnam & Wilson (1982)	Solution–Orientation	Non–Confrontation	—	Control	—
Lawrence & Lorsch (1967a)	Confrontation	Smoothing	—	Forcing	—
Billingham & Sack (1987)	Reasoning	—	—	Verbal Aggression Violence	—
Rands, Levinger, & Mellinger (1981)	—	—	Avoid	Attack	Compromise
<b>Four Styles</b>					
Pruitt (1983)	Problem Solving	Yielding	Inaction	Contending	—
Kurdek (1994)	Problem Solving	Compliance	Withdrawal	Engagement	—
<b>Five Styles</b>					
Follett (1940)	Integration	Suppression	Avoidance	Domination	Compromise
Blake & Mouton (1964)	Confrontation	Smoothing	Avoiding	Forcing	Compromise
Thomas (1976)	Collaborating	Accommodating	Avoiding	Competing	Compromising
Rahim (1983a)	Integrating	Obliging	Avoiding	Dominating	Compromising

Izvor: URL 19, 2001

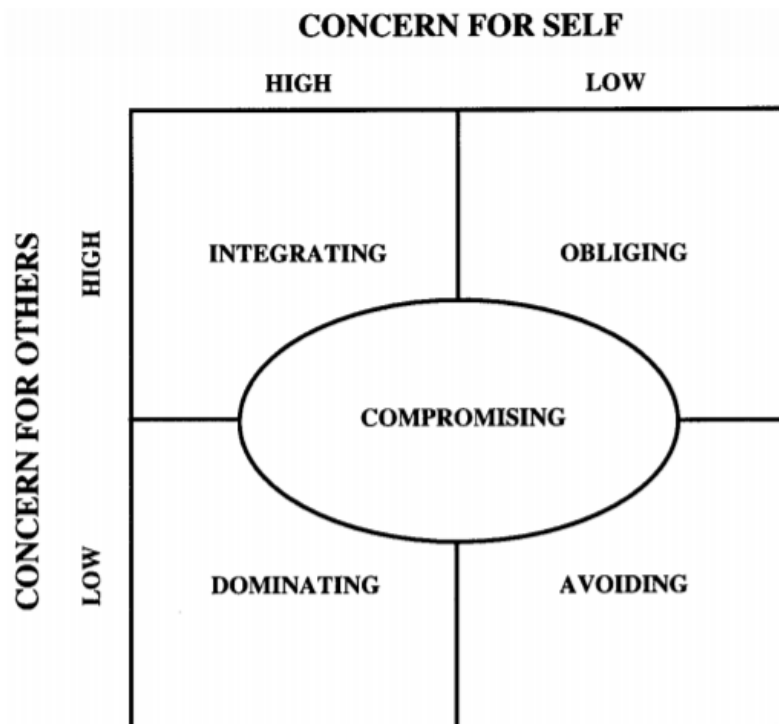
Model koji se najčešće koristi i spominje je model koji je konceptualizirala Mary P. Follett 1940. godine. Konceptualizirala je tri glavna načina rješavanja organizacijske dominacije sukoba, kompromisa i integracije, kao i drugi, sekundarni načini rješavanja sukoba, kao što su izbjegavanje i suzbijanje sukoba.

Blake R. i Mouton J. 1964. Godine prvo su predstavili konceptualnu shemu klasifikacije stilova za rješavanje međuljudskih sukoba unutar pet tipova:

- 1) Izbjegavanje sukoba
- 2) Prilagođavanje jedne sukobljene strane drugoj
- 3) Nadmetanje
- 4) Kompromis
- 5) Suradnja

1979. godine Rahim i Bonoma diferencirali su stilove rješavanja sukoba na dvije osnovne dimenzije: a) briga za sebe, b) briga za druge.

Slika 8 Dvodimenzionalni model stila rješavanja sukoba



Izvor: URL 19, 2001

Prva dimenzija objašnjava stupanj (visok ili nizak) do koje osoba pokušava zadovoljiti svoja stajališta. Druga dimenzija objašnjava stupanj (visok ili nizak) do kojega osoba želi zadovoljiti stajališta drugih. Potrebno je istaknuti da ove dimenzije prikazuju motivacijske orijentacije određenog pojedinca tijekom sukoba (URL 19, 2001).

Prema Pečnik N. (1994) najznačajnije metode za rješavanje sukoba su pregovaranje i posredovanje.

Pregovaranje je način na kojim se dolazi do rješenja sukoba neposrednim dogovorom. Minimum zajedničkog interesa i grube ravnoteže potreban je za pregovaranje. Fisher R. i Ury W. (1991) su kroz dugogodišnji rad na rješavanju sukoba i pregovaranju razvili metodu pregovaranja u poslovnim i privatnim sukobima koji su nazvali principijelno pregovaranje.

Postoje četiri elementa pregovaranja (Pečnik N., 1994):

- 1) Odvajanje ljudi od problema, sukobljene strane dozive se kao suradnici koji se suočavaju s problemom a ne dolazi do sukoba između pojedinaca, time se umanjuje štetan utjecaj emocija na komunikaciju i percepciju
- 2) Usmjeravanje na interese, ne na pozicije koje su početno zauzete a ne odražavaju nužno ono što pojedinci stvarno trebaju  
Smišljanje više različitih mogućnosti/opcija, odvajanje vremena prije dogovaranja kako bi se smislile različite mogućnosti te se time izbjegava traženje samo jednog „pravog“ rješenja koje se je pokazalo otežano pri rješavanju sukoba
- 3) Ustrajanje ka rezultatu koji je zasnovan na objektivnom standardu, odnosno, nezavisnost volje bilo koje od sukobljenih strana (zakon, mišljenje stručnjaka, običaj...)

Posredovanje je postupak koji se koristi trećom stranom koja će pomoći stranama unutar sukoba naći rješenje.

Cornelius i Faire (1989) navode postupke i metode uključivanja treće strane koje se razlikuju prema količini kontrole nad ishodom i procesom koje ima treća strana:

- Odredba – slušanje slučaja treće strane te donošenje odluke (arbitraža i sudstvo)
- Preporuka – treća strana je u ulozi prikupljanja činjenica te daje preporuku relativno značajne težine (dolazi do mirenja)
- „Poštar“ – odvojeno komuniciranje treće strane sa sukobljenim stranama, prenošenje poruka i dodavanje sugestija
- Kontrola procesa – treća strana pomaže da se pojedini problemi izoliraju te da se konsenzusom postigne dogovor, unutar ovog procesa treća strana ima čvrstu kontrolu nad procesom
- Pružanje procesa – treća strana osigurava mogućnosti i okolnosti te dovodi sukobljene strane na zajednički razgovor, vodi ih pri korištenju određenih postupaka rješavanja sukoba
- Savjetnik za sadržaj – traženje savjeta eksperta u određenom području jedne od sukobljenih strana (procjena stručnjaka)
- Savjetnik za proces – savjetovanje i posredovanje stručnjaka koje je inicirano od jedne od sukobljenih strana radi što bolje prezentacije vlastitog slučaja
- Samoupravljanje – sukobljene strane rade direktno jedna s drugom kako bi se sukob riješio (pregovaranje)

Posredovanje je specifičan način rješavanja sukoba u kojemu treća strana intervenira kako bi kroz niz koraka vodila sukobljene strane do rješenja koje one same dogovaraju, predlažu i biraju (Pečnik N., 1994).

Koraci procesa posredovanja (Pečnik N., 1994):

- 1) Započinjanje procesa posredovanja – predstavljanje treće strane i objašnjavanje svrhe posredovanja, objašnjavanje faza posredovanja i uspostavljanje temeljnih pravila vezana za proces posredovanja.
- 2) Iznošenje problema/slušanje – svaka strana dobiva vrijeme unutar kojega može iznijeti svoje viđenje problema bez prekidanja, unutar ovog koraka sukobljene strane aktivno slušaju suprotnu stranu te su fokusirane samo na slušanje a ne nadmetanje svog mišljenja.
- 3) Definiranje problema i određivanje ciljeva – unutar ovog koraka sukobljene strane započinju komunikaciju, bitna stavka je i dalje aktivno slušanje, posrednik odnosno treća strana može predložiti postavljanje dodatnih pitanja kako bi se sukob što razumnije razriješio. Ovaj korak je gotov tek kada sukobljene strane imaju mogućnost objasniti kako druga strana shvaća problem.
- 4) Smišljanje različitih mogućnosti postizanja cilja – traženje rješenja koja su uravnotežena, realna i specifična
- 5) Odabiranje, evaluacija i provođenje odabranog rješenja

### 3. SUVREMENO PODUZEĆE

Suvremeno poduzeće je organizacija koja se ističe prilagodljivošću i aktivnom primjenom najnovijih tehnologija, strategija i pristupa kako bi ostvarilo konkurentne prednosti. Takva poduzeća su svjesna brzih promjena u poslovnom okruženju i teže se prilagoditi tim promjenama.

Ključne karakteristike suvremenih poduzeća uključuju usmjerenost na digitalnu transformaciju i aktivno korištenje digitalnih tehnologija kako bi unaprijedila svoje procese i pružila bolje usluge klijentima. Osim toga, suvremena poduzeća su fleksibilna i agilna, spremna prilagoditi svoje strategije kako bi se brže nosila s izazovima. Ona su često prisutna na globalnoj razini i surađuju s partnerima i klijentima širom svijeta. Inovacija i kreativnost su središnji elementi takvih poduzeća, koja potiču svoje zaposlenike na razmišljanje izvan okvira i donošenje novih ideja. Društvena odgovornost i održivost također su visoko na listi prioriteta. Ta poduzeća prepoznaju važnost svoje uloge u društvu i okolišu te aktivno sudjeluju u društvenim inicijativama i brinu se o održivom poslovanju. Raznolikost i inkluzivnost su također ključni elementi suvremenih poduzeća. Raznolikost timova donosi različite perspektive i ideje, što može poboljšati inovacije i rješavanje problema. Osim toga, suvremena poduzeća promiču kontinuirano učenje i razvoj svojih zaposlenika kako bi ostali konkurentni u brzo mijenjajućem poslovnom okruženju. Korisničko iskustvo je također u središtu pažnje, a ta poduzeća se trude pružiti personalizirane usluge i poboljšati iskustvo svojih klijenata. Mobilnost i rad na daljinu postali su ključni elementi modernog poslovanja, omogućavajući zaposlenicima da rade izvan ureda i koriste mobilne uređaje. Naposljetku, suvremena poduzeća temelje svoje odluke na analizi podataka i činjenicama kako bi donijela informirane poslovne odluke. Ovo je posebno važno u kontekstu brzih promjena i konkurencije na tržištu.

U cjelini, suvremena poduzeća su usmjerena na inovacije, održivost i prilagodljivost kako bi opstala i prosperirala u dinamičnom poslovnom okruženju.

### 3.1. Razlika između tradicionalnog i suvremenog poduzeća

Organizacijska struktura društva uključuje kombinaciju ljudskih i materijalnih resursa društva prema postizanju traženih ciljeva. Postoji nekoliko modela organizacijskog strukturiranja tvrtki. Tvrtka će posebno odabrati model koji najbolje odgovara postojećim čimbenicima organizacijskih struktura. Organizacijska struktura društva izložena je nizu čimbenika, kako internih tako i eksternih. Njihov učinak može biti različitog intenziteta. Čimbenici organizacijske strukture uključuju: okoliš, tehnologiju, strategiju i veličinu (URL 20, 2012).

Kao faktor organizacijske strukture, tehnologija koja se koristi u tvrtkama uzrokuje podjelu tvrtki u tri grupe (URL 20,2012):

- u prvoj grupi su trgovačka društva s proizvodnjom jedinica ili malih serija koju karakteriziraju niske razine centralizacije i mali broj hijerarhijskih razina
- drugu grupu čine tvrtke s masovnom ili serijskom proizvodnjom koja je povezana s visokom razinom centralizacije i visoke specijalizacije
- treću grupu čine tvrtke s kontinuiranim proizvodnim procesom, što karakterizira visoka razina automatizacije i centralizacije

Utjecaj poslovne strategije društva na odabir modela organizacijske strukture očituje se u određivanju: organizacijske zadatke, tehnologiju i ljude koji će obavljati zadatke, kao i okruženje u kojem će organizacija poslovati. Veličina tvrtke izravno određuje organizacijsku strukturu. Rast organizacijske strukture društva postaje složeniji, a rast društva dovodi do povećanja broja i veličine organizacijskih jedinica.

Suvremeni modeli organizacijskih struktura ne prepoznaju nikakva nova načela organizacije koja nisu poznata iz razdoblja tradicionalnih ili klasičnih modela organizacijske strukture. Osnovna razlika između tradicionalnih (klasičnih) i suvremenih modela organizacijskih struktura ogleda se u fokusu organizacijskih principa.

Moderne organizacije suočavaju se s različitim prezentacijama organizacije, procesima u kojima se hijerarhija potpuno briše i uvodi multidisciplinarni timove, s novim informacijskim tehnologijama i ekonomijama, znanjem kao resursom organizacije, prilagodbom promjenama, procesom umrežavanja (URL 20, 2012).



**Slika 9 Karakteristike tradicionalnog i suvremenog modela**

Characteristics of the model	Traditional (classical) model	Contemporary model
Organization	Centralization and concentration	Decentralization
Shaping	Deep organizational structure	Shallow organizational structure
Range of control	A narrow range of control	A wide range of control
Adaptation	Rigid (hard) structure	Flexible structure
Task (conception)	Static organization	Innovative organization
Organizational structure	Bureaucratic (mechanistic) structure	Organic (adaptive) structure
Communication (authorization)	Authority of individual	Teamwork
Relationships	Disrespect of people	Respect of people
Processes	Management with people	Management of processes
Culture	Inexistence of a corporate culture	Existence of a corporate culture
Changes	Unwillingness to organizational changes	Readiness for organizational changes
Regulation	Federal structure	Confederation of enterprise
Management	Functional decentralization	Federal decentralization

Izvor: URL 20, 2012

Postoji dosta razlika između suvremenog i tradicionalnog pristupa koje se mogu vidjeti na slici 9. Centralizacija kao razina koncentracije odlučivanja specifičan je za tradicionalni pristup, cijelo poduzeće usredotočeno je na vrhu hijerarhijske strukture, svako mjesto u organizaciji ima točno određene zadatke te su rukovodeća mjesta podređena višim. Postojanje hijerarhije, stroga pravila i njihovo provođenje također je značajka tradicionalnog pristupa. Unutar „tradicionalne“ organizacije zaposlenici su nespremni na organizacijske promjene i sve češće dolazi do nepoštovanja između zaposlenika. Moglo bi se reći kako „moderna“ odnosno suvremena organizacija ima u potpunosti suprotne značajke. Sve više se radi na tome da se u rutinu uključi timski rad. Organizacija je okrenuta inovativnosti, upravljanju procesima ne ljudima, struktura je fleksibilna a organizacijska struktura plitka. Izražena je decentralizacija gdje se upravljanje raspršava unutar organizacije.

Moderna organizacija stvara novu sustavnu praksu koja se bazira na tri principa (URL 9, 2015):

- kontinuirani napredak
- korištenje novih promjena vlastitim uspjehom
- inovativnost sustavnog procesa

**Slika 10 Tradicionalna i suvremena organizacija**

<b>Tradicionalna organizacija</b>	<b>Organizacija izgrađena za promjene</b>
<b>Strategija:</b> ✓ Skeniranje okoline i strukture industrije ✓ Kultura kao ograničenje promjene	<b>Strategiziranje:</b> ✓ Mogući alternativni scenariji budućnosti ✓ Stvaranje potencijala za provođenje promjene
<b>Kompetencija i sposobnosti:</b> ✓ Što možemo napraviti dobro?	<b>Stvaranje i dodavanje vrijednosti:</b> ✓ Što trebamo napraviti da bi naučili?
<b>Dizajn:</b> ✓ Silosi informacija ✓ Racionalno donošenje odluka ✓ Vođe kao heroji ✓ Nagrade za poslove, senioritet	<b>Dizajniranje:</b> ✓ Transparentnost informacija ✓ Improvizacija ✓ Vodstvo kao timski sport ✓ Nagrađivanje vještina, učinka

Izvor: URL 9, 2015

Iz tablice se vidi kako je promjena srž suvremenih organizacija i njihova poslovanja. Potrebno je izgraditi organizacije da budu spremne na promjene te i za odgovor na promjene. Kako bi došlo do toga organizacije trebaju konstantno pratiti okolinu. Unutar suvremene organizacije poštuju se razlike između zaposlenika, njihovih stajališta, nagrađuje se razvoj vještina, potiče preuzimanje rizika te učenje iz grešaka. Ključ koji ohrabruje učenje i kreativnost unutar organizacije je podupiruća organizacija.

Moderno doba ima sljedeće karakteristike (URL 9, 2015):

- predviđanje problema i pravovremenog odgovora
- brzina implementacije kao odgovor na promjene
- predviđanje i reakcija na podražaje

### **3.2. Uloga informacijskog sustava u organizaciji**

Informacijski sustavi su skupovi međusobno povezanih komponenti koje prikupljaju ili dohvaćanje, obrada, pohrana i distribucija informacija za podršku pri odlučivanju, koordinaciji, kontroli, analizi i vizualizaciji. Studija informacijskih sustava obično se temelji na pretpostavci

da su informacijski sustavi socijalno-tehnički sustavi koji obuhvaćaju tehničke i društvene varijable (URL 5, 2011).

Razumijevanje temeljnog koncepta primjene informacijskog sustava potrebno je za konceptualizaciju informacija sustav. Informacijski sustav može se tehnički shvatiti kao skup međusobno povezanih komponenti koje prikupljaju, obrađuju, pohranite i distribuirajte informacije za podršku pri donošenju odluka, koordinaciji i kontroli u organizaciji (Laudon, Laudon, 2013). Štoviše, također može pomoći poslovnim vođama i zaposlenicima da analiziraju probleme, vizualiziraju kompleksne teme i stvorite nove proizvode. Može se sastojati od informacija o značajnim ljudima, organizaciji, mjestima i stvari unutar organizacije/u okruženju koje ga okružuje (Brien, 2008). ISS obavlja četiri glavne djelatnosti da organizacije trebaju donositi odluke, kontrolirati operacije, analizirati probleme i stvarati nove proizvode ili usluge. To su ulaz, obrada, izlaz i povratne informacije. Unos obuhvaća neobrađene podatke iz tvrtke ili ustanove ili iz vanjskog okruženja/korisnika. Obrada pretvara ove neobrađene podatke u smislene informacije. Izlazni prijenosi proces u slijedu prema ljudima koji će ga koristiti ili prema ponašanju za koje će se koristiti (URL 11, 2020).

Postoje tri različite perspektive informacijskih sustava (URL 11, 2020):

- 1) Podatkovni model - podatkovni model pretpostavlja da organizacija može biti zamišljena kao protok podataka i, stoga, informacijski sustavi trebali bi biti osmišljeni tako da poboljšaju protok podataka, a ne odluke ili transakcije. Stoga, kao analitičar, trebate uzeti u obzir samo tokove podataka i datoteke u organizaciji i trebali biste koristiti strukturirane metode uhvatite ih i uključite u formalizirane (kompjuterizirane) rutine bez obzira na to postojećih organizacijskih struktura i praksi. Iako od velike pomoći, treba napomenuti da ove pretpostavke podcjenjuju važnost socio-kulturnih elemenata koji definiraju karakteristike organizacija i ljudi koji tamo rade jer, kako je prethodno navedeno, podatkovni model pripada tehničkoj perspektivi koja, po definiciji, ne uzima u obzir društveno-kulturni kontekst
- 2) Modela donošenja odluka - model odlučivanja počinje od drugačija pretpostavka: umjesto promatranja tokova podataka, organizacija je koncipiran kao skup odluka. Stoga je u vezi s donošenjem odluka potrebno osmisliti i dokazati njihovu vrijednost sukladno perspektivi, informacijski sustav treba podupirati donošenje odluka

- 3) Transakcijsko-troškovni model - ne samo da informacijski sustavi posreduju u transakcijama između stranke; također stvaraju, uspostavljaju, kontroliraju i održavaju organizacije sastavnih ugovora kako bi se uklonile moguće trenje koje bi mogle nastaju između i među strankama koje izvršavaju transakciju

Informacijski sustavi imaju ključnu ulogu u cjelokupnom radu organizacije. Svojim korisnicima pružaju mnoge prednosti koje se kreću od jednostavne obrade transakcija na operativnoj razini do teških zadataka kao što su donošenje važnih i konkurentnih odluka na strateškoj razini organizacije. Može se utvrditi nekoliko uloga informacijskih sustava u organizaciji, ali O'Brien i Marakas (2008) identificirali su tri temeljne uloge informacijskih sustava u poduzećima. To su: informacijski sustavi podržavaju poslovne procese i operacije. Kao drugo, podržavaju donošenje odluka zaposlenika i rukovoditelja i naposljetku podupiru strategije za konkurentsku prednost. Te tri temeljne uloge obuhvaćaju sve druge uloge informacijskih sustava u organizaciji. (URL 11, 2020).

Do 1990-ih, prije rasprostranjenog usvajanja osobnih računala i interneta, tvrtke su koristile informacijske sustave za upravljanje aktivnostima obrade podataka i vođenja evidencije u vezi s poslovnim transakcijama poput vođenja glavne knjige (knjigovodstvo), obračuna plaća, naplate, upravljanja inventarom itd. U središtu pozornosti uglavnom je bilo održavanje dosjea i baza podataka vezanih za svakodnevni rad. Unutarnje i vanjske komunikacije oslanjale su se na papir, telefon, telefakse i druge analogne medije. Informacijski sustavi razvili su se u posljednjih 40 godina, uključujući prijelaz s glavnog računala 1970-ih na osobna računala, postajući sastavni dio procesa praćenja i organizacije 1980-ih. Dolaskom glavnog interneta devedesetih godina proširene su poslovne sposobnosti i uloga informacijskih sustava u globalni sustav interakcije. Danas je glavni cilj poduzeća zadržati globalnu konkurentnost iskorištavanjem mogućnosti modernih informacijskih i komunikacijskih tehnologija (URL 21).

Informacijski sustavi također pomažu zaposlenicima i upraviteljima poduzeća u donošenju dobro informiranih odluka. Naime, informacijski sustavi imaju mogućnost analiziranja podataka prikupljenih unutar organizacije i iz vanjskih izvora u korisne informacije koje zaposlenici i menadžeri mogu koristiti u donošenju odluka. Donošenje odluka ISAN je sastavni

dio upravljanja i događa se u svakoj funkciji i na svim razinama. Odluke se bolje donose kada su dostupne točne informacije koje pomažu donositelju odluka u donošenju objektivne odluke (Terry Lucey, 2005). Tipovi informacijskih sustava kao što su Management Information System (MIS), Device Support Systems (DSS) i Executive Information Systems (EIS) posebno su dizajnirani da pomognu menadžmentu organizacije u donošenju odluka. Ovi sustavi generiraju tipična izvješća i grafove o pitanjima kao što su trend narudžbi, analiza kupaca, profitabilnost proizvoda, stanja gotovih zaliha i prognoze. Naposljetku, informacijski sustavi podupiru i strategije za prednost u tržišnom natjecanju. Konkurencija u današnjem poslovanju je žestoka i ono što će biti važno jest koliko brzo poduzeća mogu pretvoriti svoje obrasce informacija. (URL 1).

U 21. stoljeću gotovo sve organizacije koriste informacijske i komunikacijske tehnologije kako bi učinkovito upravljale svojim poslovanjem, pomogle menadžeru u donošenju boljih odluka i postizanju konkurentske prednosti te olakšale nesmetanu unutarnju i vanjsku komunikaciju sa svojim zaposlenicima, kupcima, partnerima i drugim dionicima. Također, prikupljaju znanje kako bi mogli pružati usluge i proizvode koji prate njihove konkurente.

### **3.3. Koncept virtualne organizacije poduzeća**

Napredak u informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji (ICT) te trendovi kao što su agilnost, globalizacija i sve veća potražnja za proizvodima i uslugama visoke produktivnosti motivirali su različite organizacije na suradnju i okupljanje kako bi istražile poslovne prilike i ispunile zadatke klijenata. Zapravo, razvoj interneta i brze promjene u zahtjevima korisnika za proširenim uslugama i proizvodima motivirali su organizacije prema novoj shemi suradnje, uključujući geografske i pravne organizacije koje surađuju kako bi postigle cilj. Tu suradnju podržavaju računalne mreže. Promjenjiva poslovna situacija tvrtki i potreba korisnika potaknuli su istraživače na uvođenje ideje virtualne organizacije (VO). Virtualni timovi, virtualni radni

prostori i virtualni radnici definirani su u takvim proširenim poduzećima. Mreža je izvor virtualnih organizacija (URL 15, 2008).

Umrežavanje se može smatrati ispravnim načinom za izgradnju suradnje s drugim organizacijama. Na primjer, u nekim industrijskim područjima, kao što je građevinarstvo, bilo je tipično da se dio zadataka povjeri vanjskim poduzećima. Isplativost, ušteda vremena, visoka kvaliteta, fleksibilnost, agilnost i upravljanje rizicima neke su prednosti korištenja mreže (URL 15, 2008).

Koriste se tri koncepta (URL 15, 2008):

- 1) Virtualna organizacija (VO) – skup kooperativnih (pravno) nezavisnih organizacija koje vanjskom svijetu pružaju niz usluga i djeluju kao da su jedna organizacija, virtualna organizacija također se može definirati i kao privremena ili trajna koalicija zemljopisno raspršenih pojedinaca, skupina, organizacijskih jedinica ili cijelih organizacija koje udružuju resurse, sposobnosti i informacije za postizanje zajedničkih ciljeva
- 2) Virtualno poduzeće (VE) – ustav isporuke rješenja za klijente stvoren privremenim objedinjavanjem temeljnih kompetencija omogućenim ICT-om (informacijski i komunikacijski sistem) koje se može ponovno konfigurirati
- 3) Uzgojno okruženje za virtualnu organizaciju (VBE)

Virtualna organizacija (VO) je uvijek oblik partnerstva. Ključni su upravljački partneri i upravljanje partnerstvima. Partneri u virtualnim organizacijama trebali bi surađivati kako bi se ostvarile poslovne prilike. Važna obilježja dobrih partnerstava temeljna su načela ljudske interakcije i poslovne perspektive.

Osnovna načela ljudske interakcije uključuju (URL 15, 2008):

- Pravednost - pravednost samo prema svim stranama
- Povjerenje - savez za integritet
- Integritet - pridržavanje strogog moralnog ili etičkog kodeksa
- Kompetencija - značajke koje razlikuju osobu ili skupinu
- Otvorena komunikacija - slobodna razmjena podataka između dviju strana

Osnovne karakteristike virtualne organizacije su: (Camarinha-Matos, Afsarmanesh, Ollus, 2005):

- 1) Delokalizacija - jedan od najvažnijih razvojnih procesa u globalizaciji. To je potencijalno ovisnost o prostoru. Stoga poduzeća postaju neovisna u svemiru i kapacitetu. Eliminira potrebu za određenim prostorom
- 2) Temporizacija - ovo se svojstvo odnosi na međuorganizacijske odnose i organizaciju unutarnjih procesa, u smislu modularne i fraktalne organizacije. Međuovisnost je opisana u fazama životnog ciklusa virtualne organizacije kao kružni proces stvaranja, rada i evaluacije
- 3) Dematerijalizacija - dematerijalizacija ima virtualne oblike u proizvodima, zajednicama, uslugama i tako dalje kroz razvoj virtualizacije. S rastućim virtualizacijskim produktima postaju potencijalni nematerijalni. To znači da su sva područja objekta nematerijalna. Postojeće uzajamno povjerenje za članove, nedostatak fizičkih atributa i administratora može utjecati na performanse i fleksibilnost sustava
- 4) Individualizacija - glavni razlog je povećanje potražnje potrošača. Jedan od načina za hvatanje tržišta je masovna proizvodnja uz osobne potrebe. Masovna prilagodba je jedan od pristupa kojim proizvođači ispunjavaju zahtjeve kupaca i bilježe nova tržišta
- 5) Deinstitutionalizacija - budući da se operacije izvode u virtualnom okruženju bez fizičkih atributa, može se odustati od institucionalizacije međuorganizacijskih odnosa u takvim okruženjima
- 6) Asinkronost - ovaj atribut uzrokuje da članovi asinkrono komuniciraju i međusobno komuniciraju putem informacijske i komunikacijske tehnologije u kontekstu inovacija s oslobađanjem vremena. Neke tvrtke globalno planiraju svoje radove u tri smjene između raspršenih lokacija

Povjerenje među članovima virtualne organizacije (partnerima) jedno je od važnih pitanja u suradnji i stvaranju virtualne organizacije te utječe na rezultat rada. To znači da jedna organizacija kao članica virtualne organizacije očekuje da će se druga pouzdano ponašati u obavljanju svojih zadataka za postizanje željenog cilja virtualne organizacije.

Haller J. (2006) definirao je povjerenje, ugled i preporuku kao glavne koncepte u stvaranju uspješne virtualne organizacije čiji partneri vjeruju jedni drugima kako bi izvršavali svoje uloge i djelovanja.

Virtualna organizacija postaje strateška karakteristika primjenjiva na bilo koju organizaciju bez fizičkih, zemljopisnih ili strukturnih ograničenja. Mreža je izvor virtualne organizacije. Uzgojna okruženja koriste se za dugoročnu potpunu mrežu kako bi se omogućila učinkovita suradnja u virtualnoj organizaciji (URL 15, 2008).

Virtualna organizacija predstavlja interakciju pojedinačnih poduzeća među kojima je izražena potreba za efikasnom koordinacijom i komunikacijom. Ta interakcija uključuje partnerstva, zajednička ulaganja, strateške saveze, nove korporacije, promijenjene odnose dobavljač – kupac, licence, kooperativne sporazume, franšize, eksternalizaciju djelatnosti i mrežno povezivanje. Tvrtke se uključuju u virtualnu organizaciju zbog vlastitih gospodarskih interesa, te sa željom da smanje tržišnu nesigurnost i rizike tržišta. Virtualna organizacija predstavlja nehijerarhijsku organizaciju koja, u pravilu, nema svoju strukturu, te jest zbiljna, ali nije stvarna. Iako su sve tvrtke u virtualnoj organizaciji ravnopravne, ipak neke od njih imaju veće značenje u mreži. To su ona poduzeća koje na sebe vežu veći broj drugih poduzeća, zbog čega ih možemo smatrati dominantnim članovima mreže. Tvrtka koja se uključuje u mrežu virtualne organizacije eksternalizira sve djelatnosti u kojima nije najbolja (eng. outsourcing), a zadržava samo one u kojima je vodeća, lider, tj. u kojima je bolja od konkurenata (URL 2, 2000).

### **3.4. Fleksibilizacija rada**

Nema sumnje da globalizacija općenito nameće otvaranje tržišta rada, proizvodnje i trgovine. Istovremeno, to ukazuje na nužnost globalne konkurencije kako za pojedinačne tvrtke tako i za gospodarstvo u cjelini. Opstojnost pojedinih tvrtki i gospodarstava ovisi o njihovoj sposobnosti prilagodbe tržišnim promjenama i o brzini usvajanja novih tehnologija proizvodnje i trgovine. Zajednički je stav da bi tržišta rada u tu svrhu trebala postati fleksibilnija. U tom smislu postoji međunarodni konsenzus o potrebi uvođenja fleksibilnosti tržišta rada (URL 6, 2005).



Fleksibilizacija se može definirati (URL 12, 2003):

„Sposobnost tržišta rada da se brzo prilagodi promijenjenim gospodarskim uvjetima, uključujući i mogućnosti ublažavanja raznovrsnih vanjskih šokova koji mogu pogoditi gospodarstvo.“

U biti, pojam „fleksibilnost radne snage“ može se tumačiti na dva različita načina. Prva je takozvana „negativna fleksibilnost“ koja ima za cilj povećati dostupnost radnika i bolje se prilagoditi promjenjivim potrebama poslodavaca. Jedini cilj te fleksibilnosti je ostvariti veću dobit i dati poslodavcima gotovo neograničenu moć raspolaganja radom i slobodnim vremenom radnika. Ovako definiranoj fleksibilnosti većina sindikata se protivi. Drugo značenje ovog značenja je fleksibilnost interesa radnika, tzv. "pozitivna fleksibilnost". Radnicima daje veću slobodu u uređivanju posla i privatnog života te je poticaj za kvalificirane i ambiciozne radnike jer tada imaju bolje šanse za napredovanje. Već na prvi pogled očito je da je sama primjena jedne ili druge vrste fleksibilnosti neprihvatljiva kako iz ekonomske tako i iz etičke perspektive (URL 6, 2005).

Četiri su vrste fleksibilnosti (URL 6, 2005):

- 1) **Fleksibilnost vremena** – fleksibilnost vremena može značiti da radnici budu dostupni za rad ovisno o zahtjevima i željama poslodavca. To bi moglo značiti da poslodavac može produljiti radno vrijeme u večernji ili noćni rad ili vikendom u bilo koje vrijeme, ali je radnik u tom slučaju plaćen ako je pozvan na radno mjesto. Ovakav koncept vremenske fleksibilnosti je naravno koristan za poslodavca, ali je dugoročno problematičan s ekonomske točke gledišta jer ne potiče lojalnost radnika prema poslodavcu i želju za stjecanjem viših kvalifikacija, što u konačnici dovodi do pretjerane fluktuacija radne snage i smanjena produktivnost. No, vremenska fleksibilnost također znači da radnici mogu sami upravljati svojim vremenom, tj. vremenom koje optimalno spaja posao, slobodno vrijeme i obiteljske prilike. Radni dan stoga poprima osobnu dimenziju.
- 2) **Fleksibilno zaposlenje** – fleksibilno zapošljavanje je svaki oblik rada na neodređeno vrijeme na nepuno radno vrijeme. Koristan je za radnike jer im omogućuje da rade na više od jednog posla u isto vrijeme i slobodno organiziraju svoj privatni život. Takvo zapošljavanje na tržištu rada osigurava mobilnu radnu snagu. Može imati različite oblike: rad s nepunim radnim vremenom ispod nacionalnog standardnog radnog tjedna, privremeni rad na određene sate ili za određeni posao, uključujući rad organiziran preko

agencija za privremeno zapošljavanje; Rad na određeno vrijeme, odnosno rad na neredovno i s prekidima; rad po ugovoru o djelu Osposobljavanje, koje može biti kombinacija osposobljavanja i rada; sezonski rad Kao povremeni posao u određeno doba godine

- 3) Fleksibilnost plaća – u današnje vrijeme poslodavci i vlade u svijetu žele povećati fleksibilnost samih plaća. Sustav pregovaranja o plaćama, minimalne plaće, povezivanje plaća s rezultatima, indeksacija plaća i drugi oblici nagrađivanja predmet su rasprave usmjerene na utvrđivanje plaća.
- 4) Fleksibilnost organizacije rada – unutar tradicionalne organizacije rada zaposlenik je odlučivanje prepuštao drugima, sada se postavlja pitanje postoji li mogućnost za fleksibilnost koja će odgovarati tehnološkim promjenama i potražnji kupaca a koja bi omogućavala sve bolje obrazovanje zaposlenika. Potrebno je da su zaposlenici spremni preuzeti odgovornosti te njihovu uključenost a takva fleksibilizacija zahtjeva sve veće promjene u navikama i mentalitetu.

Zaposlenike privlače i zadržavaju organizacije koje nude fleksibilnost radnog mjesta zbog povećane kontrole nad radnim zadacima i rasporedu. U skladu s time, mnogi pozitivni ishodi zaposlenika povezani su s fleksibilnosti radnog mjesta, uključujući smanjenje stresa i poboljšanje zdravlja koja ima odgovarajuće učinke na stope izgaranja.

Fleksibilnost radnog mjesta može se koristiti za strateško poboljšanje organizacijskih ciljeva. Fleksibilni radni uvjeti poslodavcima mogu omogućiti da ponude veću dostupnost klijentima širenjem dostupnih sati i/ili lokacija. Jedna od najznačajnijih često spominjana prednost fleksibilnosti radnog mjesta sposobnost je privlačenja i zadržavanja kvalificirane i produktivne radne snage. Fleksibilnost radnog mjesta zaposlenicima omogućuje upravljanje privatnog i poslovnog života te su time organizacije sposobne zaposliti radnike koji cijene te prakse a isto tako i zadržati vrijedne članove u organizaciji (URL 6, 2005).

Pružajući fleksibilnost radnog mjesta, organizacije se mogu isticati na konkurentnom tržištu. Organizacije koje nude mogućnost rada „na daljinu“ mogu privući najkvalificiranije kandidate za slobodna radna mjesta, bez obzira na lokaciju poslodavca. Slično tome, organizacija može zadržati talentiranog zaposlenika koji je zaposlen u punom radnom vremenu tako što mu omogućuje da smanji broj sati ili radi na pola radnog vremena. Koristeći ovakve oblike fleksibilnosti poslodavci su sposobni privući i zadržati vrhunske talente (URL 10, 2015).

## **4. RJEŠAVANJE SUKOBA U SUVREMENIM PODUZEĆIMA**

U skladu s tradicionalnim viđenjem sukoba u 30-ima i 40-ima prošlog stoljeća vjeruje se da je sukob nešto loše, da je destruktivan za organizaciju i da ga treba izbjegavati. Smatra se da su izvori sukoba uglavnom rezultat loše komunikacije i nedostatka povjerenja. U skladu s tim stajalištem treba izbjegavati sukob, kao i ljude koji proizvode sukob.

Glavna polazna točka prema stavu ljudskih odnosa je da je sukob nešto prirodno što se događa unutar svake organizacije. Taj je pogled karakterističan za period 40-ih do 70-ih godina prošlog stoljeća. Smatra se da treba prihvatiti sukob te da s vremenom sukobi mogu dovesti do boljih radnih rezultata. Ovakvo gledište i danas je zastupljeno, a temelji se na pristupu kojim bi trebalo poticati sukobe jer oni obično imaju pozitivan učinak na kreativnost i inovacije zaposlenika. Moderne organizacije prepoznale su nužnost sukoba i ne bježe od sukoba među svojim zaposlenicima. Nadalje, organizacije često odlučuju poticati sukob u okviru organizacije. Ključne uloge imaju menadžeri na različitim organizacijskim razinama koji bi trebali biti educirani o osnovama organizacijskog ponašanja, s naglaskom na upravljanje sukobima. Samo ako menadžeri na odgovarajući način procijene razinu sukoba unutar organizacije, moći će odlučiti o smanjenju ili poticanju sukoba. Cilj usklađenog upravljanja sukobom je postići optimalnu razinu sukoba na kojoj je razina organizacijske uspješnosti najviša.

Osnova uspješnog upravljanja konfliktnim procesima je makroorganizacijska strategija koja: smanjuje afektivne konflikte unutar organizacije na minimum, stimulira i održava umjerenu količinu kognitivnih konflikata te omogućuje odabir i korištenje odgovarajućih pristupa u upravljanju konfliktima. Takva strategija doprinijet će organizacijskom učenju i cjelokupnoj organizacijskoj učinkovitosti.

#### 4.1. Suvremeni pristup rješavanja sukoba

Rješavanje sukoba u suvremenim organizacijama ključno je za održavanje produktivnosti, zadovoljstva zaposlenika i dugoročnog uspjeha. Sukobi se mogu pojaviti iz različitih razloga, uključujući nesuglasice oko resursa, različite ciljeve i vrijednosti, nedostatak komunikacije ili loše međuljudske odnose (URL 16, 2015).

Koraci i strategije za rješavanje sukoba u suvremenim organizacijama (URL 16, 2015):

- Preventivne mjere: Prevencija sukoba može biti najučinkovitiji pristup. To uključuje postavljanje jasnih očekivanja, komunikaciju o ciljevima i vrijednostima organizacije te stvaranje pozitivnog radnog okruženja.
- Razumijevanje sukoba: Važno je razumjeti razloge sukoba i identificirati njihov izvor. To može uključivati razgovore s uključenim stranama kako biste saznali njihove perspektive.
- Medijacija: Ponekad je potrebna neutralna treća strana koja će pomoći u rješavanju sukoba. Medijatori mogu pomoći u olakšavanju dijaloga i pronalasku zajedničkog rješenja.
- Komunikacija: Potičite otvorenu i iskrenu komunikaciju između strana u sukobu. To uključuje slušanje, postavljanje pitanja i izražavanje vlastitih stavova na konstruktivan način.
- Postavljanje ciljeva za rješavanje sukoba: Definirajte jasne ciljeve za rješavanje sukoba. Ciljevi bi trebali biti SMART (specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski ograničeni).
- Kompromis i suradnja: Potičite strane u sukobu da traže zajednička rješenja i kompromise. Ponekad je potrebno prilagoditi svoje stavove kako bi se postigao održiv dogovor.
- Postavljanje pravila i procedura: Organizacije bi trebale imati jasno definirane procese za rješavanje sukoba kako bi se osigurala dosljednost i poštovanje.
- Edukacija i trening: Pružite zaposlenicima obuku o komunikacijskim vještinama, međuljudskim odnosima i rješavanju sukoba kako bi se unaprijedila njihova sposobnost suočavanja sa sukobima.

- Praćenje i evaluacija: Nakon rješavanja sukoba, važno je pratiti situaciju kako biste osigurali da se problem ne ponavlja. Ako je potrebno, prilagodite strategije za rješavanje sukoba.
- Pravilna dokumentacija: U nekim slučajevima, osobito ako sukob uključuje zakonske aspekte, važno je pravilno dokumentirati sve korake i komunikaciju vezanu za rješavanje sukoba.

Važno je napomenuti da rješavanje sukoba može biti dugotrajan proces, a uspjeh ovisi o volji svih strana da surađuju i traže održiva rješenja. Suvremene organizacije koje uspješno upravljaju sukobima često promiču kulturu otvorene komunikacije, tolerancije i suradnje kako bi se sukobi prevenirali ili rješavali na najbolji mogući način.

Suvremeni pristup rješavanju sukoba u organizacijama uključuje napredne strategije i metode koje odražavaju promjene u radnom okruženju, kulturi i tehnologiji (URL 14, 2005).

Ključni elementi suvremenog pristupa rješavanju sukoba (URL 20, 2012):

- Korištenje tehnologije: U suvremenim organizacijama, tehnološki alati kao što su aplikacije za upravljanje projektima, virtualni timski prostori i komunikacijski alati igraju važnu ulogu u praćenju i upravljanju sukobima. Oni omogućuju brzu razmjenu informacija i olakšavaju komunikaciju među zaposlenicima koji možda nisu fizički prisutni na istom mjestu.
- Analitika podataka: Analiza podataka postaje sve važnija u rješavanju sukoba. Organizacije mogu koristiti podatke o sukobima kako bi identificirale uzorke i trendove te razvile proaktivne strategije za sprečavanje sukoba prije nego što eskaliraju
- Raznolikost i inkluzivnost: Suvremeni pristup uključuje jačanje raznolikosti i inkluzivnosti u organizacijama. Diversificirani timovi mogu donijeti različite perspektive i ideje, ali također mogu donijeti i različite sukobe. Organizacije trebaju ulagati u obuku za senzibilizaciju i razumijevanje kako bi se rješavali sukobi uzrokovani različitostima.
- Timski pristup: Umjesto da sukob tretira kao individualni problem, suvremeni pristup naglašava timsku odgovornost za rješavanje sukoba. Timovi se potiču da rade zajedno kako bi pronašli održiva rješenja koja služe svima.

- Agilnost i prilagodljivost: Suvremene organizacije su često izložene brzim promjenama i nepredvidivim situacijama. U tom kontekstu, pristup rješavanju sukoba treba biti agiln i prilagodljiv. Organizacije bi trebale biti spremne mijenjati strategije kako bi se nosile s novim izazovima.
- Psihološka sigurnost: Organizacije sve više prepoznaju važnost psihološke sigurnosti za uspješno rješavanje sukoba. Zaposlenici trebaju osjećati da mogu slobodno izražavati svoje mišljenje i brinuti se za svoje emocionalno blagostanje.
- Obuka za rješavanje sukoba: Suvremene organizacije nude obuku zaposlenicima kako bi ih opremile vještinama rješavanja sukoba. To uključuje komunikacijske vještine, upravljanje emocijama i pregovaračke sposobnosti.
- Postavljanje ciljeva i mjerenje uspjeha: Organizacije trebaju jasno postaviti ciljeve za rješavanje sukoba i redovito mjerenje uspjeha. To pomaže u praćenju napretka i prilagodbi strategija prema potrebi.

Suvremeni pristup rješavanju sukoba nije statičan i evoluirao kako se organizacije prilagođavaju promjenama u okruženju i tehnologiji. Ključno je da organizacije budu fleksibilne, otvorene za inovacije i da promiču kulturu suradnje i konstruktivnog rješavanja sukoba.

## 4.2. Razlika između tradicionalnog i suvremenog pristupa rješavanja sukoba

Razlikujemo tradicionalni i suvremeni pristup rješavanja sukoba. Sukob se smatra nepoželjnim, neprihvatljivim i štetnim prema tradicionalnom pristupu rješavanja sukoba stoga se savjetuje sukob zataškavati, izbjegavati i potiskivati. Dok kod suvremenog pristupa sukob ne predstavlja opasnost već priliku za uočavanje problema, sprječavanje stagnacije, poticanje promjene, pronalaženje rješenja te jačanje znatiželje i dolazi do učvršćivanja identiteta grupe i pojedinca (URL 21, 2020).

Slika 11 Tradicionalni i suvremeni pristup rješavanja sukoba

<b>Od opažanja sukoba kao da je uvijek...</b>	<b>Do opažanja sukoba kao da je često...</b>
1. poremećaj reda, negativno iskustvo, pogreška ili zabluda u odnosima	1. posljedica različitosti koja sadržava mogućnost za zajednički napredak ili za unapređenje odnosa
2. bitka između nespojivih pojedinačnih interesa i želja	2. samo jedan dio odnosa, dio koji uključuje potrebe, vrijednosti, opažanja, moć, ciljeve, osjećaje itd., a ne samo interese i želje
3. pojedinačni događaj kojem dopuštamo da obilježi cjelokupne odnose	3. zbivanje koje se ističe u dugotrajnim odnosima i koje pomaže u razrješenju tih odnosa
4. borba samo između pravog i krivog, dobrog i zlog	4. suprotstavljanje između razlika u određenim aspektima odnosa, ne prekidajući druge aspekte odnosa koji su još tu i koji se mogu izgraditi

Izvor: URL 21, 2020

Tradicionalni pogled na organizacijski sukob je najraniji. Prvi put se razvio krajem 1930-ih i 1940-ih, s najjednostavnijim pristupom konfliktu.

Prema tradicionalnom stavu, svaki sukob u organizaciji potpuno je loš, negativan i štetan. Iako su sukobi različitih vrsta, tradicionalni pogled samo vidi sukob kao disfunkcionalan i destruktivan. Predlaže da se mora izbjegavati organizacijski sukob. Štoviše, tradicionalno stajalište o organizacijskom sukobu prepoznaje lošu komunikaciju, neslaganje, nedostatak povjerenja među pojedincima i nesposobnost menadžera da odgovore na potrebe svojih zaposlenika kao glavni uzrok i razloge organizacijskog sukoba (URL 20, 2012).

Upravljanje sukobima prepoznaje ili pretpostavlja da se određene poteškoće ne mogu riješiti, pa bi ih trebalo rješavati strategijama koje ih sprečavaju da se razviju u krize. Strategije za upravljanje sukobima uključuju prilagođavanje, kompromitiranje i suradnju.

Rješavanje sukoba teži stvaranju ishoda koji nadilaze sukob. Strategije uključuju posredovanje, pregovore i diplomaciju. Logika tih pristupa leži u uvjerenju da učinkovita intervencija i komunikacija mogu ukloniti sukobe ili ih barem ublažiti do te mjere da više ne uzrokuju stalne poteškoće.

Transformacija sukoba nadilazi napore u rješavanju i zapravo koristi sukob kao sredstvo za postizanje dubokih promjena. Umjesto traženja površinskog rješenja koje strankama omogućuje dijeljenje prostora ili resursa bez otvorenih napetosti, ovaj pristup pokušava ukopati temeljne uzroke sukoba kako bi stvorio trajna i zadovoljavajuća rješenja. (URL 16, 2015)

Razlika između tradicionalnog i suvremenog pristupa rješavanju sukoba leži u metodama, filozofijama i pristupima koji se koriste za suočavanje sa sukobima u organizacijama. Evo ključnih razlika između ta dva pristupa( URL 16, 2015):

#### 1) Tradicionalni pristup

Neprijateljski pristup: Tradicionalni pristup često se temelji na konkurenciji i pobjednik-gubitnik mentalitetu. Strane u sukobu često se doživljavaju kao suparnici, a cilj je da jedna strana pobijedi.

Autoritarna uprava: U ovom pristupu, više uprava ili nadređena osoba donosi odluke o rješavanju sukoba bez puno uključivanja ili sudjelovanja strana u sukobu.

Izbjegavanje problema: Ponekad se sukobi rješavaju putem izbjegavanja ili potiskivanja problema, što može rezultirati akumulacijom problema i eskalacijom sukoba.

Nedostatak fokusiranja na odnose: Tradicionalni pristup često zanemaruje važnost odnosa između ljudi, usredotočujući se više na rješavanje konkretnih problema.

#### 2) Suvremeni pristup

Kooperativni pristup: Suvremeni pristup naglašava suradnju i traženje zajedničkih rješenja. Cilj je stvoriti win-win situaciju gdje obje strane dobivaju.

Demokratska participacija: U suvremenom pristupu strane u sukobu potiču se da aktivno sudjeluju u rješavanju sukoba. Odluke se donose zajedno uz njihovu suradnju.



Aktivno rješavanje problema: Sukobi se rješavaju aktivnim suočavanjem s problemima i traženjem održivih rješenja. Otvorena komunikacija i dijalog su ključni.

Fokus na odnosima: Suvremeni pristup prepoznaje važnost očuvanja i poboljšanja međuljudskih odnosa. Odnosi se promatraju kao dugoročna vrijednost.

Kreativnost i inovacija: Suvremeni pristup potiče kreativne metode i inovacije u rješavanju sukoba kako bi se pronašla nova i efikasnija rješenja.

U suvremenim organizacijama sve više se prepoznaje da tradicionalni pristupi rješavanju sukoba često nisu najučinkovitiji i da suvremeni pristupi, koji se temelje na suradnji, otvorenoj komunikaciji i razumijevanju, mogu stvoriti održiva rješenja koja dugoročno koriste organizaciji i njenim zaposlenicima.

### **4.3. Primjer rješavanja sukoba u Velikoj Britaniji**

Rješavanje sukoba u organizacijama u Velikoj Britaniji zahtijeva pažljiv pristup zbog specifičnosti tržišta i radnih uvjeta. Kulturna raznolikost igra značajnu ulogu jer je Velika Britanija multikulturalna zemlja. Razumijevanje i poštovanje različitih kulturnih perspektiva ključno je kako bi se izbjegli konflikti povezani s nesporazumima. Također, važno je poštovati pravni okvir koji regulira radne odnose i rješavanje sukoba na radnom mjestu. Organizacije moraju biti svjesne zakona i propisa kako bi osigurale pravilno postupanje.

Sindikati su često prisutni u britanskim organizacijama i igraju važnu ulogu u pregovorima o pravima radnika. Suradnja sa sindikatima može biti ključna za rješavanje radnih sukoba. Organizacije se također često suočavaju s izazovima diversifikacije tržišta i klijenata. Različite kulture, vrijednosti i zahtjevi klijenata mogu izazvati sukobe u komunikaciji i prilagodbi poslovnih strategija.

U cilju stvaranja inkluzivnih radnih okruženja, organizacije ulažu u obuku o jednakosti i raznolikosti. Ovo pomaže zaposlenicima bolje razumjeti različite perspektive i smanjiti potencijalne izvore sukoba.

Kako bi se olakšao proces rješavanja sukoba, često se angažiraju savjetnici za ljudske resurse i medijatori. Njihova uloga je olakšati pregovore i osigurati da se poštuju zakoni i interni propisi organizacije.

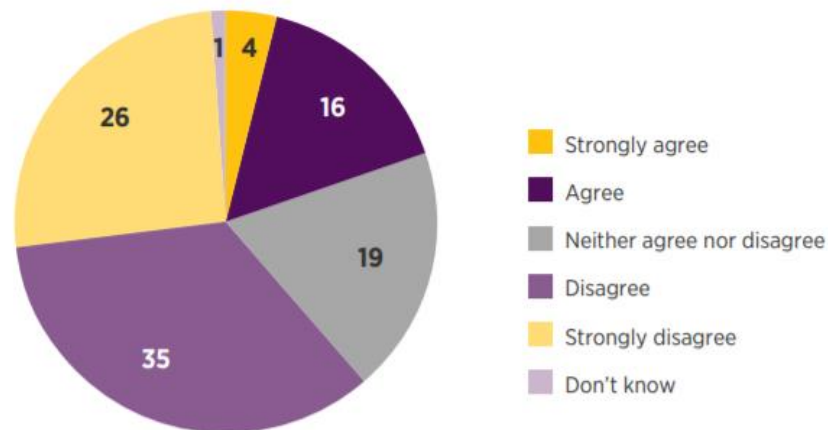
Rješavanje sukoba u Velikoj Britaniji zahtijeva sveobuhvatan pristup koji uključuje pravne, kulturne i obrazovne komponente kako bi se osiguralo efikasno rješavanje sukoba u radnom okruženju. Rješavanje sukoba zahtijeva holistički pristup koji uključuje pravnu osnovu, kulturnu osjetljivost i obuku zaposlenika kako bi se stvorilo radno okruženje u kojem se sukobi mogu rješavati na konstruktivan način (URL 4, 2020).

Neprofitna organizacija CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) je 2020. godine napravila istraživanje o upravljanju sukoba na suvremenom radnom mjestu koje pokriva izazove s kojima se suočavaju profesionalci. Istraživanje prikazuje stanje radnih odnosa u britanskim organizacijama. Temelji se na stavovima i iskustvima poslodavaca i zaposlenika, prikupljenima iz anketa i fokus grupa koje je proveo YouGov (tvrtka za istraživanje tržišta u Velikoj Britaniji). Iako se istraživanje temelji na podacima unutar Velike Britanije, ističe se kako širi implikacije koje bi trebale biti od interesa bez obzira na to gdje se tko nalazi (URL 4, 2020).

Istraživanje se oslanja na formalne procese i procedure za rješavanje sukoba, ističe jaz u tome koliko dobro poslodavci i menadžeri misle da se nose sa sukobima u usporedbi s iskustvima zaposlenika.

Prema Slici 12. vidljivo je kako je konstataciju „Sukob na radnom mjestu česta je pojava“ od 1.016 zaposlenika 26% zaposlenika odgovorilo s tim da se slažu u potpunosti, 16% se slaže, 19% niti se slaže niti se na slaže, 35% se ne slaže, 4% se u potpunosti ne slaže i 1% ne zna.

**Slika 12 Sukob na radnom mjestu česta je pojava (%)**



Izvor: URL 4, 2020

Svi zaposlenici koji su se izjasnili da su doživjeli sukob (775) odgovarali su na pitanje „S kojom ste osobom s donjeg popisa iskusili najozbiljniji problem?”

21% zaposlenika izjasnilo se kako je najčešće sukob doživjelo s menadžerom odnosno nadređenom osobom, 20% zaposlenika s kolegom iz tima/grupe, 13% s kolegom unutar organizacije, 9% s klijentom/kupcem.

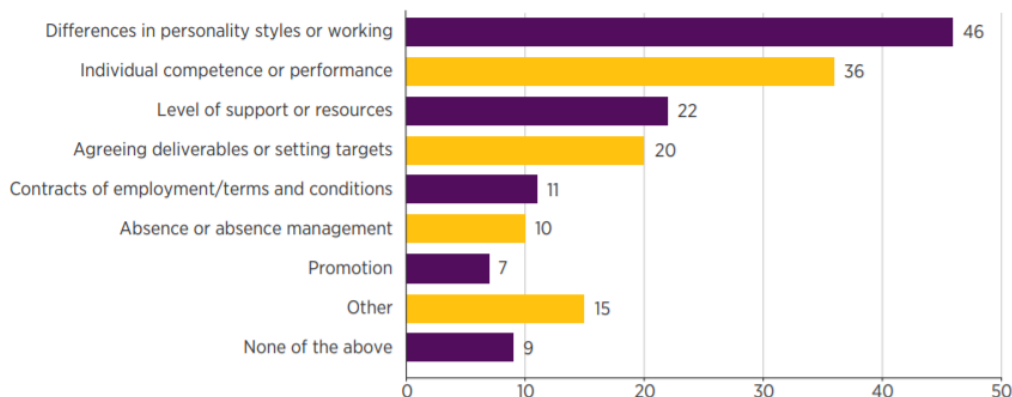
**Slika 13 Osobe s kojima najčešće dolazi do sukoba (%)**



Izvor: URL 4, 2020

Svi zaposlenici koji su se izjasnili da su doživjeli ozbiljan sukob (701) na pitanje „Koji problem je izazvao najveći sukob?“ 46% zaposlenika označilo je razlike u stilovima osobnosti ili načinu rada, 36% označilo je vještine i performansu, 22% razinu potpore ili resursa dok je 20% označilo postavljanje ciljeva.

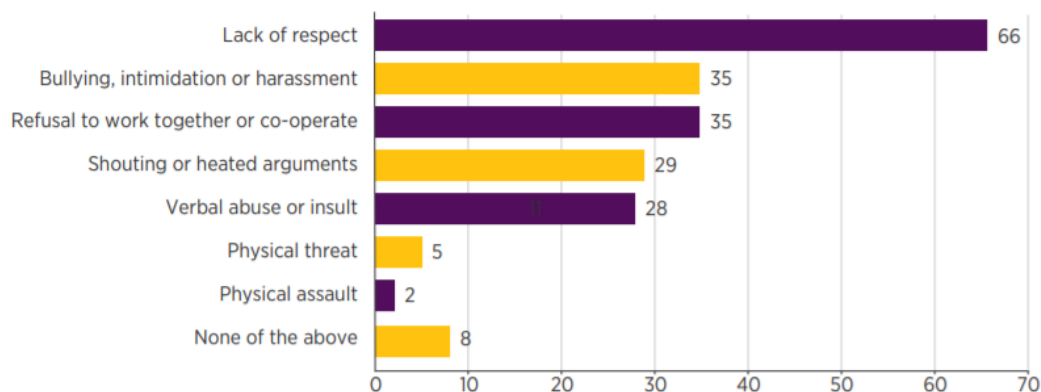
**Slika 14 Razlozi zbog kojih sukob nastaje (%)**



Izvor: URL , 2020

Od svih zaposlenika koji su se izjasnili da su doživjeli ozbiljan sukob unutar organizacije (701), 66% se izjasnilo da se susrelo s nedostatkom poštovanja tijekom sukoba, sa zlostavljanjem, zastrašivanjem i uznemiravanjem se susrelo 35% ispitanika, 35% s odbijanjem zajedničkog rada, 29% se susrelo s povišenim tonom od druge strane, dok 28% s verbalnim zlostavljanjem.

**Slika 15 Percipirano ponašanje - sukob na radnom mjestu (%)**

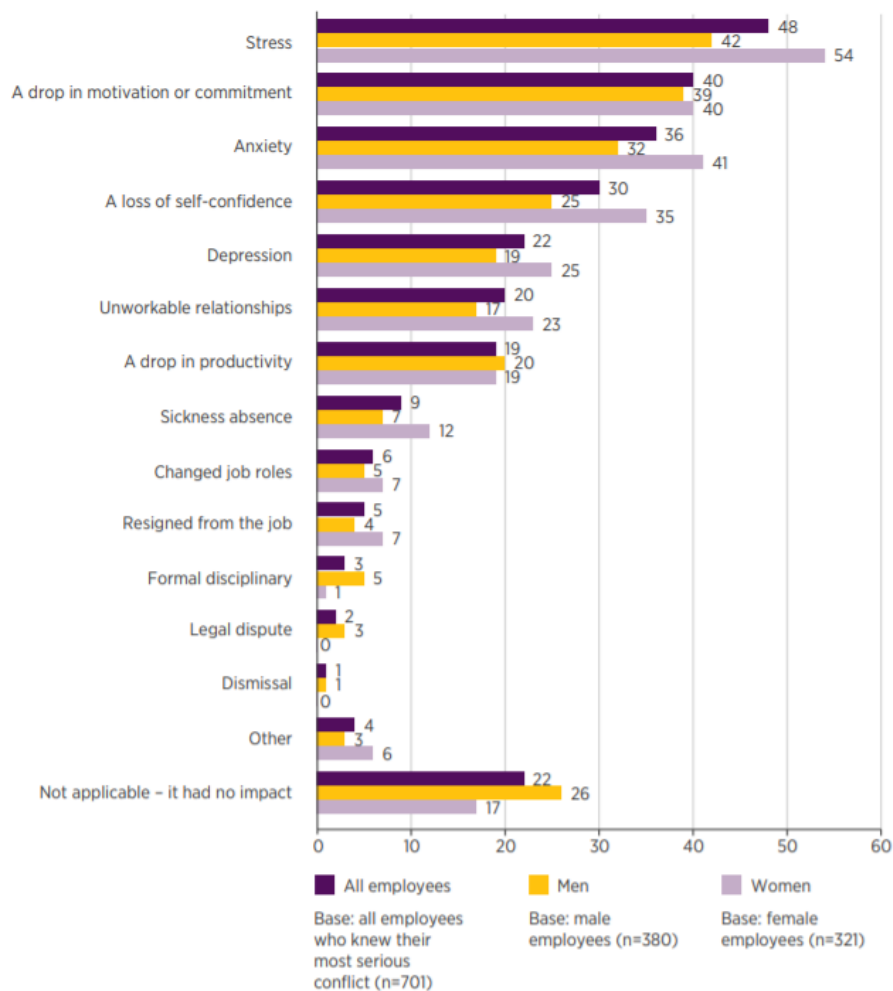


Izvor: URL 4, 2020

Nalazi pokazuju da negativni učinci sukoba na zaposlenike mogu biti brojni i raznoliki, a manje od četvrtine zaposlenika izjasnilo se da ne postoji nikakav utjecaj na njih. Česte posljedice su psihološke (stres, pad motivacije i tjeskoba su prva tri na listi).

Prilikom istraživanja sudionici su govorili o fizičkim i mentalnim utjecajima, uključujući uzrokovanje stresa koje rezultira bolestima, nemogućnosti spavanja, čak i osjećaj lupanja srca i suicidalnih misli. Dugoročni učinci uključivali su slabo povjerenje i anksioznost. Utjecaj sukoba može trajati godinama, a neki vjeruju da njihovo povjerenje nikada neće biti isto.

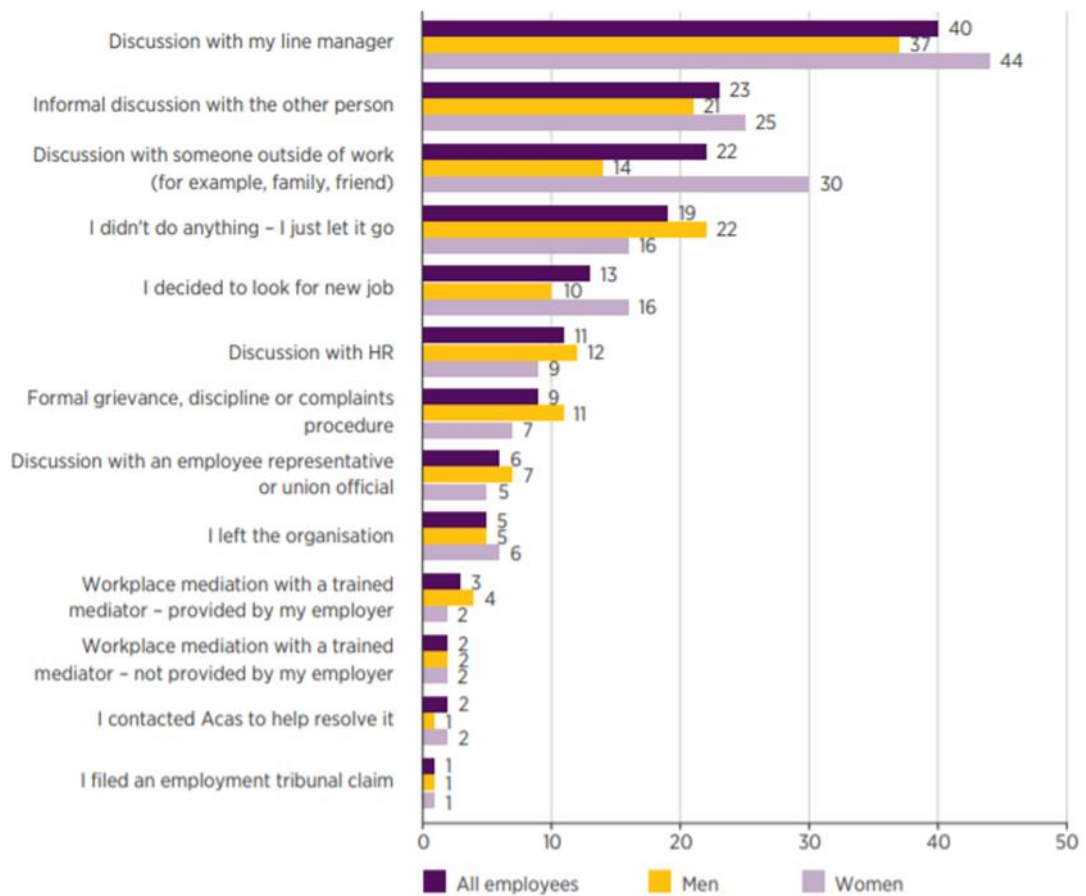
**Slika 16 Učinci sukoba (%)**



Izvor: URL 4, 2020

Na pitanje kako su reagirali na sukob zaposlenici (701) najčešći odgovor je bio rasprava s menadžerom (44% žena, 37% muškaraca), neformalna rasprava s kolegom na poslu (25% žena, 21% muškaraca), rasprava s osobom izvan organizacije – obitelj i/ili prijatelji (30% žene, 14% muškarci), nisu učinili ništa (16% žena, 22% muškaraca) dok je dio zaposlenika pak odlučio pronaći novi posao (16% žena, 10% muškaraca).

**Slika 17** Reagiranjje zaposlenika na sukob (%)



Izvor: URL 4, 2020

Oko tri četvrtine poslodavaca misli da njihova organizacija čini dovoljno vezano za rješavanje i sprečavanje sukoba među zaposlenicima i gotovo isto udio se slaže da ima učinkovite postupke za rješavanje međuljudskih sukoba.

Pojam poslodavca o tome koliko se dobro njihova organizacija nosi sa sukobom ne podudara se s percepcijom zaposlenika o tome koliko je dobro njihova organizacija riješila sukob koji su doživjeli, s vrlo različitim razinama zadovoljstva. Poslodavci trebaju imati bolji uvid u iskustvo svojih zaposlenika u postavljanju pitanja osigurati da je njihova kultura ona koja potiče ljude da govore. Organizacija trebala poticati ozračje u kojem se pritužbe shvaćaju ozbiljno i u kojem se s njima pravedno i brzo postupa.

Ako je moguće, organizacije bi trebale poticati ljude na neformalno rješavanje sukoba, u najranijoj mogućoj fazi, ali najvjerojatnije će koristiti formalne pristupe, najčešći su disciplinski postupci.

Neformalni pristupi manje su uobičajeni, ali više od trećine (36%) organizacija trenira osobe koje upravljaju teškim razgovorima ili sukobima i u četvrtini (26%) odjel ljudskih resursa je olakšao raspravu/rješavanje problema.

Četvrtina (24%) zaposlenika smatra da su problematična pitanja poput zlostavljanja i uznemiravanja zagorčena zapostavljena u njihovoj organizaciji. I manje od polovice zaposlenika (44%) koji su doživjeli sukob u posljednjih 12 mjeseci kažu kako je sukob do sada je riješen, a više od trećine (36%) izjavilo je da nije riješen. Nadalje, samo 37% zaposlenika je zadovoljno, dok je 34% nezadovoljno, kako se njihova organizacija nosila sa sukobom ili teškim odnosom.

S obzirom na učestalost i složenost sukoba na poslu, prilično je iznenađujuće da mali broj poslodavaca misli da je to izazovno područje.

U ispitivanju koje je provela neprofitna organizacija CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) sudjelovalo je 2211 osoba. Terenski rad obavljen je između 16. kolovoza i 3. rujna 2019. Anketa je provedena na internetu. Iznosi su ponderirani i reprezentativni su za sve zaposlenike Velike Britanije.

#### **4.4. Primjer rješavanja sukoba u SAD-u i Hong Kong-u**

Rješavanje sukoba u organizacijama u Sjedinjenim Američkim Državama i Hong Kongu može značajno varirati zbog različitih kulturnih, pravnih i organizacijskih okvira.

Svrha istraživanja bila je ispitati hipoteze o kulturnoj osnovi normi za upravljanje sukobima i razmotriti kako bi takve kulturne norme mogle dovesti do različitih konfliktnih ishoda. Kultura se može definirati kao jedinstveni karakter društvene skupine u odnosu na ponašanja, institucije, vrijednosti, norme i pretpostavke.

Kultura je jedinstven karakter društvene skupine. Odražava se u kognitivnim strukturama pojedinaca (npr. normama i vrijednostima članova) i u društvenim institucijama (npr. pravnim, socijalnim i ekonomskim strukturama). Budući da su norme element kulture, norme za upravljanje sukobima trebale bi se mijenjati u skladu s drugim obilježjima kulture. Postoje tri kulturne karakteristike koje američka kultura snažnije podržava od kineske kulture Hong Konga: samostalnost (mogućnost donošenja odluka i organiziranja posla bez točnog određivanja od strane druge osobe), egalitarizam (opća težnja za jednakošću i ravnopravnošću svih ljudi u najširem smislu) i otvorenost prema promjeni. U radu se objašnjava kako ovi elementi kulture omogućuju predviđanje kulturnih razlika u četiri norme za upravljanje sukobima: raspravljanje o interesima, sintetiziranje više pitanja, briga za autoritet i briga za kolektivne interese. Te norme su odabrane jer predstavljaju različite pristupe upravljanju sukobima i jer autori vjeruju da će američke i kineske kulture staviti diferencijalni naglasak na njih (URL 24, 2001).

Američka kultura je individualistička za razliku od kineske kulture Hong Konga, koja je kolektivnija, vođena tj. zaokupljenija ciljevima i idealima koje određuju drugi a ne sam pojedinac. Individualistička kultura naglašava konkretnost i autonomiju. U individualističkoj kulturi, društveni identitet je funkcija individualnog postignuća. Nasuprot tome, članovi kolektivističkih kultura obično konceptualiziraju sebe ne kao autonomne jedinice, već kao glumce u odnosu na druge. Budući da kolektiv služi kao osnova društvenog identiteta, razumno je da se članovi kolektivističkih kultura drže interesa i opstanka kolektiva. Stoga su u kolektivističkim društvima pojedinci motivirani štititi interese svojih kolektiva i održavati društveni identitet (URL 24, 2001).



Američka kultura je egalitarizam (opća težnja za jednakošću i ravnopravnošću svih ljudi u najširem smislu) u prirodi, dok je kod kineske kulture Hong Konga drugačije. U egalitarističkim kulturama odlučivanje je decentralizirano, a ne centralizirano, a vodstvo participativno, a ne autokratsko. Nasuprot tome, u hijerarhijskim kulturama socijalni status je vrlo diferenciran i podrazumijeva društvenu moć, tako da se od socijalnih podređenih očekuje da se usklade s interesima socijalnih nadređenih. Socijalne nejednakosti manje su različite i manje prihvatljive u egalitarističkim kulturama nego u hijerarhijskim kulturama. Američka kultura je također više otvorenija za promjenu od kineske kulture Hong Konga, koja više odgovara tradiciji. Otvorenost podrazumijeva određeno prihvaćanje novih struktura ili sustava; u kulturama poput SAD-a, promjena se promatra kao prilika. Kulture poput kineske kulture Hong Konga koje su manje otvorene za promjene oslanjaju se na status quo. Promjena se smatra prijetnjom stabilnosti društvene strukture (URL 24, 2001).

Stajališta o upravljanju sukobima upućuju na to da bi se menadžeri trebali usredotočiti na interese ili zabrinutosti i potrebe na kojima se temelje stajališta stranaka. Američki naglasak na osobne ciljeve čini se u skladu s normom koja ide u prilog raspravi o interesima stranaka u situaciji sukoba. Norma raspravljanja o stranačkim interesima odnosi se na prikladnost razgovora o vlastitim potrebama i pitanja o tuđim potrebama. Tu normu može podržati i egalitarizam jer se jednakovrijednim vrijednostima potiče i legitimizira slobodno izražavanje informacija o potrebama i brigama svih sudionika. S druge strane, budući da socijalne podjele hijerarhijske kulture podrazumijevaju da se razlike rješavaju na temelju društvenog statusa, a ne na temelju interesa obiju strana, moglo bi biti neprimjereno da stranke s niskim statusom izraze svoje temeljne interese. Budući da su egalitarizam karakterističniji za američku kulturu nego za kinesku kulturu Hong Konga, rasprava o interesima stranaka trebala bi biti zastupljenija među američkim nego među kineskim menadžerima Hong Konga (URL 24, 2001).

Naglasak američke kulture na egalitarizam čini se sukladnim normi za sintetiziranje više problema ili istodobno rješavanje višestrukih pitanja u sukobu strategijama kao što su spajanje, kompromis ili premošćivanje. Snažna karakteristika osobnog interesa pripadnika individualističkih kultura trebala bi olakšati određivanje prioriteta problema i potragu za kompromisima koji maksimalno povećavaju taj osobni interes. Osim toga, primjerenost individualističkih kultura sugerira da će menadžeri iz tih kultura biti motivirani razmotriti načine rješavanja višestrukih problema odjednom. Slobodno izražavanje informacija karakterističnih za egalitarne kulture također je u skladu sa sintetiziranjem višestrukih pitanja

jer ova norma potiče stranke na ravnomjernu razmjenu informacija. Dok egalitarizam američke kulture podržavaju normu za sintetiziranje više pitanja, nekoliko karakteristika kineske kulture Hong Konga sukobljava se s tom normom. Članovi hijerarhijskih kultura skloni su odstupanju od onih višeg statusa i autoriteta te stoga ne žele prekoračiti svoje ovlasti. Budući da proces sintetiziranja problema često vodi do kreativnih ili novih ishoda koji prekidaju novi temelj, ova norma može biti izvan autoriteta menadžera u hijerarhijskim kulturama. Članovi kultura vezanih uz tradiciju također mogu biti neskloni preuzimanju rizika nuđenja kreativnih kompromisa zbog gubitka statusa koji bi mogao proizaći iz neuspjeha. Hijerarhija i tradicija kineske kulture sugeriraju da će sintetiziranje više problema biti manje normativno za kineske nego za američke menadžere (URL 24, 2001).

Hijerarhija se može promatrati kao strukturalni mehanizam za upravljanje sukobima u organizacijama. Hijerarhijska priroda kineske kulture u Hong Kongu čini zabrinutost za nadležno tijelo posebno normativno. Usmjerenost na zabrinutost nadležnih tijela odnosi se na percipiranu prikladnost uključivanja trećih strana na višoj razini u sukob. Budući da članovi hijerarhijskih društava obično pridaju veliku važnost onima višeg statusa, možda se boje donošenja odluka koje ne uključuju interese članova društva višeg statusa. Iz tog razloga, upravitelj u hijerarhijskom društvu može uključiti autoritet u sukob kako bi udruženo stekao vlast nad ishodom. Stranke bi također mogle uvući utjecajnu treću stranu u sukob s ciljem spašavanja lica: odgađanjem odluke nadređenom obje strane izbjegavaju potrebu za davanjem ustupaka. Ovakav pristup upravljanju sukobima ne samo da poštuje statusne distinkcije, već i minimizira društvenu tresavicu, još jednu vrijednost koja bi bila važna u kolektivnoj kulturi kao što je Hong Kong. Bez obzira na motivaciju, potreba uključivanja zabrinutosti nadležnih tijela u upravljanje sukobima vjerojatno će biti normativnija u Hong Kongu nego u SAD-u (URL 24, 2001).

Priče o kineskom pregovaračkom stilu naglašavaju važnost kolektivnih interesa za članove ove kulturne skupine. Zanimljivo je da se kolektivni interesi u tako utjecajnim američkim pregovaračkim knjigama ne spominju. Naglasak je i dalje isključivo na pojedinačnim interesima stranaka za stolom. Čini se da je kolektivistički, drugi usmjereni karakter kineske kulture u skladu s normom zadovoljavanja potrebe šireg kolektiva. Točnije, norma briga za kolektivne interese poziva se na prikladnost uzimanja u obzir potreba ili zabrinutosti kolektiva koji je šire definiran od obiju sukobljenih strana. U organizacijskom okruženju to može značiti uzimanje u obzir interesa organizacije u cjelini. Ta norma odgovara i hijerarhijskoj prirodi

kineske kulture Hong Konga. U hijerarhijskom društvu visoki status popraćen je odgovornošću da se zadovolje potrebe onih koji su niže u hijerarhiji. Stoga bi briga za interese onih koji nisu prisutni za pregovaračkim stolom trebala biti normativnija za Hong Kong Kineze nego za američke menadžere (URL 24, 2001).

Rasuđivanje o kulturi i normama upravljanja sukobima vodi do sljedeće četiri hipoteze (URL 24, 2001):

- Hipoteza 1: raspravljanje o interesima stranaka bit će zastupljenije među američkim nego među kineskim menadžerima Hong Konga
- Hipoteza 2: sintetiziranje više interesa bit će zastupljenije među američkim nego među kineskim menadžerima Hong Konga
- Hipoteza 3: pokazivanje zabrinutosti za autoritet bit će zastupljenije među kineskim rukovoditeljima Hong Konga nego među američkim rukovoditeljima
- Hipoteza 4: pokazivanje brige za kolektivne interese bit će zastupljenije među kineskim rukovoditeljima Hong Konga nego među američkim rukovoditeljima

Ove norme su proučene jer se očekuje da će biti relevantne za ishode konfrontacijskog upravljanja sukobima i jer se očekuje da će kultura stvoriti razlike u tim normama. Ove četiri norme nisu jedine relevantne za upravljanje sukobima ili jedine norme koje razlikuju američku i kulturu Hong Konga.

Pod pretpostavkom da norme vode ponašanje i da ponašanje strana u upravljanju sukobima oblikuje njihove ishode, može se očekivati da su različite razine kulturnih normi povezane s različitim ishodima sukoba. Uvele su se hipoteze koje povezuju kulturu, norme i ishode pregovora o upravljanju sukobima (URL 24, 2001).

Može se očekivati da će kineski menadžeri Hong Konga imati tendenciju usmjeravati pitanja nadređenima na rješavanje. Kada su norme kojima se podupire zabrinutost za autoritet snažne, stranke mogu samostalno rješavati manje pitanja nego kada su te norme slabe. Budući da se očekuje da će zabrinutost nadležnih tijela biti normativnija među kineskim menadžerima Hong Konga nego među američkim menadžerima, kineski menadžeri Hong Konga će pitanja proslijediti na višu upravu (URL 24, 2001).

Postoje neki empirijski dokazi koji podupiru pretpostavku da se Hong Kong Kinezi sklone odlukama višeg rukovodstva. U jednoj anketnoj studiji kineski studenti Hong Konga češće su od svojih američkih kolega uključivali osobe s višim statusom u rješavanje sporova. U drugom istraživanju javnog mnijenja kineski studenti Hong Konga više su se oslanjali na suca za pravdu nego na vlastite napore da raspravljaju o predmetu. Slično tome, kineski rukovoditelji koji su sudjelovali u studiji scenarija imali su znatno veću vjerojatnost od svojih kanadskih kolega da se obrate šefu za rješavanje sukoba (URL 24, 2001).

### Pregled studije

Hipoteze su testirane u kontekstu simulacije upravljanja sukobima. Prvo su se mjerile kulturne vrijednosti i konfliktne norme putem upitnika. Zatim, sudionici su dobili 40 minuta da pokušaju riješiti sukob.

### Simulacija

Sudionici studija bili su studenti poslovnog svijeta upisani na privatne studije u SAD-u i Hong Kongu koji su bili nekoliko tjedana na tečaju za upravljanje sukobima, ali nisu prethodno prošli pregovore ili obuku za upravljanje sukobima. Studenti su odabrani kako bi se smanjile razlike u velikom, dobnom, rodnom i socioekonomskom statusu u kulturnim skupinama. Kineski menadžeri Hong Konga bili su 30% ženskog i 70% muškog spola, njihova prosječna dob bila je 22 godine, njihovo prosječno radno iskustvo bilo je 2 godine, a njihov socioekonomski status bio je u rasponu od srednje do više srednje klase. Američki menadžeri bili su 25% ženskog i 75% muškog spola, njihova prosječna dob 27 godina, njihovo prosječno radno iskustvo 5 godina, a njihov socioekonomski status bio je u rasponu od srednjeg do gornjeg srednjeg sloja. Tjedan dana prije ljetne vježbe polaznici su ispunili upitnik koji je mjerio njihove norme za upravljanje sukobima, a zatim im je dan njihove povjerljive upute za buduću simulaciju. Na dan vježbe poručili smo sudionicima da će imati 40 min za razgovor o situaciji, ali da ne moraju koristiti punih 40 min. Prethodno iskustvo s ovom simulacijom pokazalo je da je 40 minuta dovoljno dugo da se postigne dogovor. Odabrano je 30 diskusija nasumično iz svake kulture, dan im je kasetofon i zatraženi su da zabilježe svoju raspravu. Budući da je kantonski jezik bio glavni jezik kineskih sudionika u Hong Kongu, uputili smo ih da govore kantonski u simulaciji, čime kontroliraju mogućnost da bi nedostatak opremljenosti engleskim jezikom ograničio rješavanje problema. Nakon 40-minutne rasprave prikupljeni su kasetofoni i vježba se pregledavala (URL 24, 2001).

Sudionici su zamoljeni da procijene u kojoj se mjeri slažu sa sljedećim: ljudi ponekad moraju žrtvovati grupu kao cjelinu, ljudi bi trebali biti spremni žrtvovati se zbog dobrobiti grupe, ljudi koji ustaju ponekad moraju činiti stvari koje ne žele, a ljudi koji ustaju trebaju shvatiti da neće uvijek dobiti ono što žele.

Američki sudionici stavili su znatno veći naglasak na raspravu o interesima i sintetiziranje više pitanja nego njihovi kolege iz Hong Konga. Sudionici Hong Konga stavili su veći naglasak na kolektivnu zabrinutost i zabrinutost u vezi s autoritetom nego njihovi američki kolege (URL 24, 2001).

Istraživanje je pokazalo značajne razlike između pregovarača iz SAD-a i Hong Konga u pogledu konfliktnih normi i konfliktnih izlazaka. Američki pregovarači češće su od svojih kolega iz Hong Konga podržavali norme raspravljanja o temeljnim interesima svake strane i sintetiziranja više pitanja. Te su norme bile povezane s ponovnim rješavanjem većeg broja pitanja i postizanjem integrativnijih sporazuma. Nasuprot tomu, osjetljivost na interese kolektiva i zabrinutost za autoritet bile su norme koje su više karakteristične za kineske pregovarače iz Hong Konga nego za njihove američke kolege. Zabrinutost za autoritet, a ne norme za raspravljanje o interesima stranaka i sintetiziranje više pitanja, rezultirala je kineskim ishodima Hong Konga koji su riješili manje pitanja i bili manje integrativni od američkih ishoda, ali je bilo vjerojatnije da će uključivati više rukovodstvo. Naime, briga za kolektiv nije bila prediktivna za kulturne razlike u ishodima, usprkos prethodnim tvrdnjama da je individualizam-kolektivizam najvažnija kulturna razlika (URL 24, 2001).

Polazeći od uobičajenog fokusa na kulturne vrijednosti, usredotočeno je na norme sukoba kao mehanizam objašnjenja kako bi zaključci mogli ponuditi izravnije i primjenjivije savjete pregovaračima koji sudjeluju u međukulturnim sukobima. Na primjer, kada američki pregovarač priprema strategiju upravljanja sukobima, manje je korisno znati da će kineski podnositelj prigovora iz Hong Konga vjerojatno imati tradicionalne vrijednosti da će znati da će taj podnositelj prigovora vjerojatno biti zabrinut zbog autoriteta. Stranke koje imaju norme slične onima našeg američkog uzorka trebale bi uzeti u obzir da stranke iz kolektivnih, hijerarhijskih kultura i kultura vezanih za tradiciju mogu misliti da je konzultiranje članova kolektiva, posebice vrhunskog menadžmenta, prikladno sredstvo za rješavanje sukoba. Naoružan ovim normativnim znanjem, američki pregovarač može predvidjeti da njegov kolega predloži rješavanje problema višem rukovodstvu te može unaprijed odlučiti kako reagirati ako se to dogodi. Istodobno, stranke koje imaju norme slične onima kineskih sudionika u našem

istraživanju iz Hong Konga trebale bi uzeti u obzir da stranke iz individualističkih, egalitarnih kultura koje su otvorene za promjene imaju tendenciju vjerovati da su raspravljanje o interesima stranaka i sintetiziranje više pitanja prikladna sredstva za rješavanje sukoba (URL 24, 2001).

Neće se svi članovi kulturne skupine ponašati kako je predviđeno kulturnim prototipom. Međutim, svijest o razlikama u konfliktnim normama trebala bi pomoći pregovaračima u razumijevanju i prilagodbi normama druge stranke. Budući da istraživanje pokazuje da norme imaju izravan učinak na ishod sukoba, usklađenost između konfliktnih normi stranaka vjerojatno će dovesti do izlaza koje obje strane smatraju prihvatljivima, čime se olakšava provedba (URL 24, 2001).

#### **4.5. Primjer rješavanja sukoba u Francuskoj**

Osnovna svrha ovog istraživanja je utvrditi glavne koncepte upravljanja sukobima unutar malih i srednjih grupnih timova u francuskim organizacijama. Različitim vještinama rješavanja, tehnikama, kontekstima i industrijama analizirale su se konfliktna situacija kako bi se moglo poboljšati iskorištavanje tih situacija koje su dio života organizacija. Tu će analizu poduprijeti razgovori s menadžerima koji se nalaze na području Bordeauxa u Francuskoj, kao i putem online upitnika koje je popunilo više od šezdeset menadžera u istoj regiji. Istraživanje je provedeno od veljače 2017. do ožujka 2018. (URL 13, 2001).

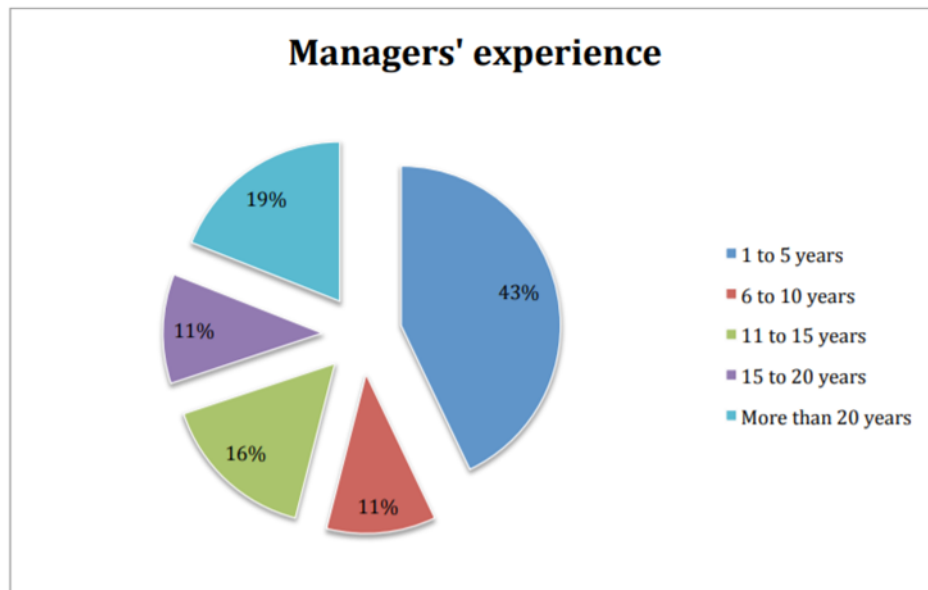
Istraživanje je provedeno kroz polustrukturirane intervjuje i internetske upitnike. Kvalitativno istraživanje omogućilo je uvid u različite tvrtke, različite industrije i različite tehnike upravljanja sukobima. Osim toga, provedeni su i online upitnici jer su intervjui nisu bili dovoljni u smislu podataka za dobivanje pouzdanih rezultata i donošenje nekih zaključaka. Glavne prednosti online upitnika su da su jeftini i brzi za realizaciju tako da se može pribaviti više odgovora nego s izravnim razgovorima. Odgovori su obično pouzdaniji jer se sudionici ne moraju suočiti s ispitivačem, povjerljivost je zajamčena i mogu odgovoriti na ta pitanja u bilo kojem trenutku, gdje god žele. upitnik se sastoji od jedanaest „otvorenih” pitanja, počevši od dva pitanja o samom menadžeru i njegovom iskustvu. Tri sljedeća pitanja omogućila su pregled atmosfere radnog mjesta i odnos između menadžera i zaposlenika. Zatim, šesto, sedmo i osmo pitanje pomoglo je analizirati vrstu i uzrok sukoba unutar organizacije kao i prvi uvid u pogled menadžera na sukob. Naposljetku, zadnja tri pitanja odnosila su se na vještine rješavanja sukoba

i stil upravljanja. Prilikom provedbe istraživanja htjelo se uključiti oba spola, muški i ženski, kako bi se utvrdilo može li spol utjecati ili ne o upravljanju sukobima. Međutim, ispitanici su uglavnom muškarci koji i dalje prevladavaju na tim rukovodećim položajima u Francuskoj. Također smo željeli imati dvije različite generacije, jedna ispod četrdeset i jedna iznad četrdeset. Htjelo se je i uključiti ljude iz tri glavna sektori: poljoprivreda, industrija i usluge. Međutim, nisu pronađeni menadžeri iz poljoprivrednog sektora koji bi pristali sudjelovati u projektu. Četvrti čimbenik bila je veličina grupe kojom menadžer upravlja. Istraživanje je usredotočeno na male i srednje francuske timove. Zato uključuje menadžere zaista malih grupa i drugih srednjih grupa. Intervjuirani su ljudi iz javnih i privatnih organizacija, ali i iz različitih struktura kao što su poznate i multinacionalne tvrtke. Na taj način dolazi se do velikog raspona menadžera, koji su omogućiti široki pogled na upravljanje sukobima menadžera u Francuskoj i posebno u Bordeauxu (URL 13, 2001).

Što se tiče spola, manje od 27% njih bile su žene. Dob menadžera kreće se u rasponu od dvadeset dvije do šezdeset i pet godina, s prosjekom od 41,88 godina. Menadžeri dolaze iz industrijskih i uslužnih sektora te se zatim preusmjeravaju u različite industrije. Na primjer, 20% njih pripada sektoru distribucije i trgovine, a 17% sektor električne energije, elektronički sektor i energetika, 8% savjetodavne usluge, 7% bankarstvo i sektor osiguranja, 7% zdravstvena industrija, 5% drvna industrija i javne usluge. Što se tiče vrste organizacije, 25% trgovačkih društava je javno, a 75% ih je privatno (URL 13, 2001).

Informacije o iskustvu menadžera i veličini tima kojim upravlja važno je definirati njegovu pozadinu, kao i uvjete rada unutar organizacija.

Slika 18 Iskustvo menadžera (%)



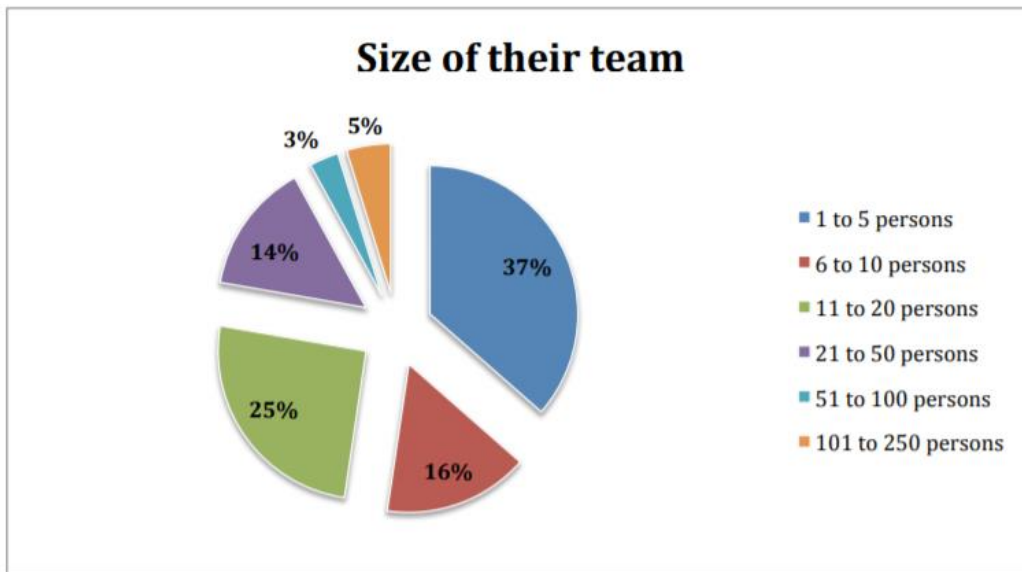
Izvor: URL 24, 2001

- 42,20% njih ima između jedne i pet godina iskustva u upravljanju
- 10,90% njih ima između šest i deset godina
- 15,60% njih ima između jedanaest i petnaest godina
- 10,90% njih ima između petnaest i dvadeset godina
- 20,30% njih ima više od dvadeset godina

Kroz intervju utvrdilo se može li iskustvo utjecati na stil upravljanja, kao i tehniku koja se koristi za njihovo rješavanje. Iz pregleda literature, može se utvrditi da se iskustvo može smatrati prednošću u suočavanju sa sukobima, ali i opterećenje jer ponekad svježja i nova vizija može pomoći u rješavanju sukoba. Na ovaj način, potrebno je pažljivo analizirati iskustva i povezati ih s drugim stanjima. zaključak. U smislu veličine timova, svi menadžeri se bave malim i srednjim grupama, manje od 250 ljudi (URL 13, 2001).



Slika 19 Veličina tima (%)



Izvor: URL 24, 2001

Rezultati o veličini timova s kojima rade menadžeri:

- 35,90% rade sa skupinama od jedne do pet osoba u svakodnevnom životu
- 15,60% sa skupinama od šest do deset osoba
- 25,00% sa skupinama od jedanaest do dvadeset osoba
- 15,60% sa skupinama od dvadeset jedna do pedeset osoba
- 3,10% sa skupinama od pedeset jedan do stotinu osoba
- I 4,70% sa skupinama do dvjesto pedeset osoba
- Nijedna od njih ne vodi skupinu od više od dvjesto pedeset osoba

Kada se govori o zadovoljstvu menadžera, ukupna srednja vrijednost je 3,64 od 5, što znači da su globalno zadovoljni produktivnošću svojih zaposlenika. Detaljnije, vidljivo je da (URL 13, 2001):

- 4,70% menadžera nije stvarno zadovoljno produktivnošću svojih zaposlenika
- Zadovoljno je 31,30%
- 59,40% je zaista zadovoljno
- A njih 4,70% je iznimno zadovoljno

Međutim, izravni intervjui pokazuju neke razlike u percepciji ovog kriterija:

Neki rukovoditelji smatraju da bi se ta produktivnost trebala poboljšati ili bi mogla biti bolja, primjerice, boljim odabirom zaposlenika. Ostali su zadovoljni ovom razinom i žele je sačuvati (URL 13, 2001).

O razini stresa može se zaključiti da (URL 13, 2001):

- 25,00% njih smatra da njihovi zaposlenici uopće ne pate od stresa
- 28,10% vjeruje da nisu stvarno pod stresom
- 25,00% ispitanika smatra da su njihovi zaposlenici pod stresom
- 20,30% ispitanika smatra da su zaposlenici zaista pod stresom
- A 1,60% njih smatraju da su iznimno pod stresom

O pojavi bilo kakve vrste sukoba, definirale su se pet različitih razina odgovora nikada, rijetko, ponekad, često i vrlo često.

- 17,20% nikada se ne suočava sa sukobom
- 53,10% rijetko
- 23,40% ponekad
- 6,30% često
- I nitko se od njih ne suočava s tim vrlo često

Međutim, uzroci ili okidači vrlo su različiti za svaku organizaciju. Iz intervjua dolazi se do toliko različitih odgovora. Što se tiče glavnih briga menadžera, može se definirati četiri glavna odgovora (URL 13, 2001):

- 65,60% ispitanika želi pronaći rješenje za njegovo rješavanje u najkraćem mogućem roku
- 15,60% zabrinuto je zbog utvrđivanja uzroka sukoba
- 10,90% misli na utjecaj koji bi sukob imao na njihov tim
- 4,70% o učinku koji bi imao na uspješnost zaposlenika
- Ostali smatraju da se svi ovi odgovori mogu primijeniti ovisno o sukobu

### Tip i izvor konflikta (URL 13, 2001)

- 42,20% menadžera složilo se da većina sukoba unutar organizacija nastaje između zaposlenika. Iz intervjua može se zaključiti da je glavni uzrok sukoba osobne razlike između zaposlenika. U ovakvom sukobu, menadžeri opisuju kako komunikacija postaje sve teža, odnosi su narušeni i suradnja postaje nemoguća. Do sukoba najčešće dolazi ukoliko zaposlenici blisko surađuju, ali izvor sukoba u mnogim slučajevima, su posljedica prakse u tržišnom natjecanju kao što su plaće, ciljevi, profitabilnost, odgovornosti, ili međuovisnost. Drugi izvor sukoba može biti znanje. Rad u grupi se može pojaviti kao problem ako zadaci nisu dobro definirani ili ako ljudi ne znaju kako to učiniti. Do sukoba može doći i zbog osobnih problema. Sukobi su ponekad daleko od stvarne aktivnosti i tvrtke. Zaposlenici često donose probleme od kuće koji stvaraju teške situacije na poslu. Konačno, kulturne ili intelektualne razlike mogu dovesti do nesporazuma između zaposlenika, poticanje sukoba ako komunikacija nije dobro razvijena
- 20,30% menadžera navode kako sukob mogu pripisati i „odnosu“ između zaposlenika i menadžera. Autoritet se mora „pravilno“ koristiti jer ga zaposlenici mogu loše interpretirati. Mnogi ne prihvaćaju da se njima upravlja, da im se zapovijeda ili ne želi da im netko daje pravila i da ispravi njihove greške. Većina menadžera je u intervjuima spomenula važnost komunikacije u tim odnosima, objašnjavajući da ako oba zaposlenika mogu izraziti svoje osjećaje i poslušati ostale, sukobi će se izbjeći. Međutim, ti se sukobi rjeđe ponavljaju za menadžere koji su sudjelovali u istraživanju, ali su i dalje bili na drugom mjestu
- 14,10% menadžera vjeruje da većina njihovih sukoba nastaje između različitih osoba unutar grupe ili odjela i 7,80% između različitih odjela unutar organizacije
- 11,80% menadžera je izjavilo da sukobi nastaju s vanjskim organizacijama ili klijentima

## Tehnike rješavanja sukoba i stil upravljanja

Tri riječi su se ponavljale kada se govorilo o rješavanju sukoba tijekom svih intervjua: komunikacija, kompromis i konfrontacija. Većina menadžera smatra da je potrebna snažna prisutnost kako bi se sukob shvatio i mogao riješiti. Detekcija uzroka se čini kao prvi korak u sukobu. Slušanje i komunikacija će ga zatim pratiti. Ako zaposlenici mogu izraziti njihove osjećaje, sporazum će biti lakši za postizanje. Prilagodba je temeljna kao i konfrontacija koja je ponekad potrebna za pronalaženje kompromisa ili sporazuma (URL 13, 2001).

Rezultati upitnika bili su slični u ovom pogledu (URL 13, 2001):

- 68,80% smatra komunikaciju glavnim izvorom sukoba unutar tvrtke
- 43,80% ispitanika smatra da su posljedica razlika u ciljevima zaposlenika
- 23,40% zbog međuovisnosti zaposlenika u njihovim zadaćama, aktivnostima i sl.
- 17,20% zbog specijalizacije svojih zaposlenika
- 17,20% zbog autoriteta
- Ostali su spomenuli vrlo specifične međuljudske sukobe, kao što su natjecanje ili ljubomora

Pozivajući se na primijenjene tehnike, odgovori su bili sljedeći (URL 13, 2001):

- 73,40% ispitanika iskoristilo je kompromis
- 48,40% konfrontacije
- 17,20% odlučuje samostalno
- 1,60% ih ignorira
- Ostali su koristili komunikaciju i prilagodbu kako bi riješili sukob

Nadalje, u većini slučajeva intervencija treće strane može pomoći u ublažavanju sukoba i pronalaženju rješenja (URL 13, 2001).

- Međutim, većina menadžera, 43,80% je reklo da te osobe nikada ne koriste u slučaj važnih sukoba
- 28,10% ih rijetko primjenjuje
- ponekad 18,80%
- 7,80% često
- samo 1,60% vrlo često

Međutim, iz intervjua može se reći da menadžeri uglavnom koriste treće strane kao što su supervizori, direktori ili osobe iz drugih odjela, jer misle da bio bilo učinkovitije ako osoba dobro zna strukturu i tvrtku.

Unatoč tome, gotovo svi potvrđuju da u slučaju velikih sukoba ili štrajkova (visoke razine sukob), oni će zvati vanjske ljude kao što su odvjetnici, posrednici ili sindikati.

#### Potrebne vještine (URL 13, 2001)

- Većina menadžera izjavljuje da su potrebne vještine za suočavanje sa sukobima povezane s komunikacijskim vještinama (89,10%), međuljudskim vještinama (81,30%), analitičke vještine (53,10%) i konačno vještine pregovaranja (39,10%)
- Međutim, neki od njih vjeruju da je potrebna vještina prilagodbe, jer su ljudi različiti

Iz intervjua može se dodati i da je menadžer važan u organizaciji jer predstavlja imidž tvrtke i u većini slučajeva odgovoran je za radnu atmosferu. Tako je njegov stav odlučujući. Velika rasprava odnosi se na obuku. Doista, neki ljudi vjeruju da su menadžeri rođeni, provodeći tako treninge nepotrebno. Drugo gledište je da treninzi daju menadžerima alate za suočavanje sa sukobima i razumijevanje različitih situacija, ciljeva i globalne vizije. Konačno, menadžeri su ključni za stvaranje dobre atmosfere. U tu svrhu predlažu se neformalni sastanci poput doručaka ili božićnih večera za poticanje međusobnih odnosa (URL 13, 2001).

## Analiza istraživanja

Menadžeri koji su intervjuirani imaju različite razine iskustva, od jedne do više od dvadeset godina i oni upravljaju različitom veličinom skupine ljudi, od četiri osobe do gotovo dvjesto pedeset. To je u ovom istraživanju omogućilo da se pokaže široka slika iskustva i vizija o upravljanju sukobima. Počevši od zadovoljstva i razine stresa, prosječno zadovoljstvo je relativno visoko, 3.64/5, a razina stresa razlikuje se ovisno o trgovačkom društvu, njegovoj djelatnosti ili ciljevima svakog zaposlenika. Iz ovog pitanja može se zaključiti da razinu stresa ne mogu uvijek kontrolirati menadžeri i da često nastaje zbog vanjskih čimbenika. Međutim, može utjecati na produktivnost zaposlenika, zato menadžeri trebaju voditi računa o tome kako će se nositi s njima i pokušati pretvoriti u motivaciju i nešto pozitivno. To će zaista pridonijeti poboljšanju produktivnosti unutar organizacije (URL 13, 2001).

O pojavi sukoba, vidljivo je da 23,40% menadžera smatra da ponekad imaju sukobe, dok se njih 53,40% rijetko suočava s njima. Kada se analizira odgovor vidljivo je da ne postoji jasan utjecaj bilo kojeg proučavanog čimbenika na ove rezultate. Svaki menadžer ima drugačiji profil, različitu dob i iskustvo, trgovinski sektor, veličina grupe ili vrste organizacije. Očito, neke situacije će utjecati na organizacije i mogu stvoriti situacije sukoba, ali ne postoji specifična karakteristika menadžera koji će odrediti hoće li imati više ili manje sukoba. Više se radi o njihovim osobnostima, utjecaj koji imaju na svoju tvrtku i trenutnu situaciju (URL 13, 2001).

Međutim, vrsta organizacije i vrsta razvijene aktivnosti imat će utjecaj na sukobe unutar organizacije i odlučit će o zabrinutostima menadžera. Ako je djelatnost uglavnom operativna, menadžeri će biti više zabrinuti zbog uspješnosti i rezultata, dok će u drugim slučajevima brinuti o utjecaju sukoba i pokušati riješiti ga u najkraćem mogućem roku i odrediti njegov uzrok (URL 13, 2001).

O vrsti i izvoru sukoba, osobni sukobi čine 42,20% odgovora menadžera. U ovom slučaju, zahvaljujući istraživanju utvrđeno je da sukobi nastaju zbog razlika u iskustvu, raznolikosti i drugim osobnim aspektima. 20,30% menadžera također je spomenulo da sukobi nastaju zbog problema s autoritetom. U intervjuima, tri menadžera koji su spomenuli ovaj problem dolazi iz velikih struktura, ali upravljaju malim i srednjim grupama. Tako se može zaključiti da su problemi s autoritetom uglavnom posljedica strukturiranja, gdje imaju više posrednika i komunikacija je teža jer mora biti učinkovita na različitim razinama, a ponekad menadžeri

moraju primijeni pravila iz najviše hijerarhije koja njihova hijerarhija ne percipira niti razumije. Tako da je stvarno teško implementirati učinkovito upravljanje posrednicima bez sukoba. Međutim, taj zaključak se ne može izvesti iz ovog istraživanja jer se radi o prvom pristupu te bi se trebala provesti dublja analiza (URL 13, 2001).

Tehnike menadžera za rješavanje sukoba temelje se na 73,30% kompromisa i 48,40% na prilagođavanje. Menadžeri ponekad koriste i intervencijske tehnike trećih strana kako bi riješiti sukobe, ali uglavnom unutarne, koji su usmjereni na zadatke. Međutim, zabrinjavajuća je činjenica da se tim tehnikama čak 43,80% nikada ne koristi. Naposljetku, većina menadžera vjeruje da su komunikacijske i međuljudske vještine ključne za razvoj upravljačkih funkcija (URL 13, 2001).

Ovi intervjui omogućili su uvid u stavove menadžera prema sukob u Francuskoj, a posebno u regiji Bordeaux. Glavni zaključak bi bio da su menadžeri zadovoljni produktivnošću svoje tvrtke i općenito zaposlenicima. Tvrde da zaposlenici ne pate od stresa. Međutim, još uvijek postoje sukobi unutar tih organizacija, uglavnom osobne sukobi. Većina menadžera usmjerena je na kompromis. Općenito nemaju stvarno dobro poznavanje sve postojeće tehnike rješavanja sukoba i uglavnom koriste svoj zdrav razum kada su suočeni sa sukobom. Kada govorimo o najvažnijim vještinama, gotovo se svi slažu oko komunikacijskih i međuljudskih vještina. Također može se zaključiti da se nije mogao definirati učinak objektivnih čimbenika na upravljanje sukobima kao što su dob, iskustvo i spol. No, može se zaključiti da vrsta organizacije ili aktivnosti može imati izravan utjecaj na sukobe u nekim specifičnim situacijama.

## 5. ZAKLJUČAK

Rješavanje sukoba u suvremenim organizacijama igra ključnu ulogu u održavanju produktivnog i zdravog radnog okruženja. Sukobi su neizbježan dio organizacijskog života, no njihov konstruktivan i suradnički pristup može donijeti mnoge koristi. Sučeljeni s brzim promjenama i globalnim tržištima, suvremena poduzeća shvaćaju važnost fleksibilnosti i kreativnosti u rješavanju konflikata. Sukobi u organizacijama predstavljaju izazov i priliku. Ključno je razumjeti da sukobi nisu nužno negativni; oni mogu potaknuti promjene, rast i inovacije ako se pravilno upravljaju. Suvremene organizacije prepoznaju da je konstruktivno rješavanje sukoba temeljni element stvaranja snažnih i otpornih timova. Kroz pravilno rješavanje sukoba, organizacije mogu graditi povjerenje, povećati zadovoljstvo zaposlenika i kupaca, smanjiti stres na radnom mjestu te potaknuti kreativnost i inovacije. Uz pažljivo planiranje i primjenu suvremenih pristupa, sukobi se mogu pretvoriti u pozitivnu silu koja potiče napredak i uspjeh organizacije. Suvremeni pristupi rješavanju sukoba stavljaju naglasak na suradnju, otvorenu komunikaciju, težnju prema „win-win“ rješenjima i očuvanje međuljudskih odnosa. Održivost, društvena odgovornost i obuka zaposlenika također su središnji elementi ovog pristupa. U konačnici, organizacije koje aktivno primjenjuju suvremene metode rješavanja sukoba vide ih ne samo kao prepreke, već i kao prilike za inovacije, poboljšanje radnih odnosa i postizanje dugoročne konkurentske prednosti. Stvaranje pozitivnog okruženja u kojem se konflikti rješavaju na konstruktivan način ključno je za uspjeh i održivost suvremenih poduzeća u dinamičnom poslovnom svijetu.

Istraživanja o rješavanju sukoba u različitim zemljama mogu pružiti dublje razumijevanje različitih pristupa, izazova i trendova u upravljanju sukobima.

Prema prikazu istraživanja o rješavanju sukoba u Velikoj Britaniji, SAD-u, Hong Kong-u i Francuskoj može se zaključiti da u Velikoj Britaniji i Sjedinjenim Američkim Državama postoji naglasak na otvorenoj komunikaciji, gdje se ljudi potiču da izraze svoje mišljenje. Konflikti često prolaze kroz otvorene rasprave i pregovore. U Hong Kongu i Francuskoj, gdje se cijeni hijerarhija i autoritet, direktan konflikt se može izbjegavati, a komunikacija može biti suptilnija. U Velikoj Britaniji i SAD-u, postoji kultura otvorenog dijaloga i rješavanja konflikata putem konstruktivne komunikacije. U Hong Kongu, uslijed kulturnih razlika, mogu se susresti izazovi u otvorenom suočavanju s konfliktima, dok Francuska ima svoje posebne prakse upravljanja konfliktima, poput štrajkova. U konačnici, rješavanje sukoba u ovim zemljama odražava njihove jedinstvene kulturne, zakonodavne i organizacijske kontekste. Razumijevanje tih razlika ključno je za pravilno upravljanje konfliktima u organizacijama u tim zemljama.



## LITERATURA

### Knjige i članci

- 1) Ajduković, M., Pečnik, N., (1994), *Nenasilno rješavanje sukoba*, Zagreb: Alinea
- 2) Camarinha-Matos L.M. , Afsarmanesh H., Ollus, M., (2005), *Virtual Organizations: systems and practices*. In Springer Science
- 3) Comelius, H., Faire, S., (1989), *Everyone Can Win*, Australia
- 4) Denohue, W.A., Kott, B., (1992), *Managing Interpersonal Conflict*, Newbury, Park Calif.: Sage Publication. *Law, and Social Control*, New York: Plenum Press, 43-69
- 5) Dunham, R. B., (1984), *Organizational Behavior*, Irwin, Inc., U.S.A., 345.
- 6) Fisher, R., Ury, W., (1991), *Getting To Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Penguin Books:New York, USA
- 7) Haller, J., (2006), *A stochastic approach for trust management*, 22nd International Conference on Data Engineering Workshops, Atlanta
- 8) Hodge, B.J., Anthony, W.P., (1991), *Organization Theory: A Strategic Approach*, Allyn and Bacon
- 9) Jehn, K.A., Mannix, E.A., (2001), *The dynamic nature of conflict: A longitudinal study*.&quot, *Academy of Management Journal* 44 (2): 238–251
- 10) Mescon, M. H., Albert, M., Khedouri, F., (1988), *Management*, Harper & Row, Harpercollins College Div
- 11) Pondy, L.R., Hodge, B.J., (2002), *Organization theory : a strategic approach*, 577-578
- 12) Rijavec, M., Miljković, D., (2002), *Kako rješavati konflikte?*, IEP, Zagreb, str. 2
- 13) Robbins, S.P., (1997), *Essentials of Organizational Behavior*, Fifth Edition, Prentice-Hall, 172
- 14) Sikavica, P., (2011), *Organizacija, Školska knjiga*, Zagreb, 766
- 15) Thomas, K. W., (1976), *Conflict and conflict management*, *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, 889

### Internet i ostali izvori

- 1) URL 1: Anagbo, S.M., *Role of Information System in an Organization*, <[https://www.academia.edu/4433329/Role\\_of\\_Information\\_System\\_in\\_an\\_Organization](https://www.academia.edu/4433329/Role_of_Information_System_in_an_Organization)>, [pristupljeno: 10.09.2023.]

- 2) URL 2: Bebek, B., Šojat, Z., (2000), Projektiranje organizacije, <[http://grgur.irb.hr/Library/Borna.Bebek.Zorislav.Sxojat\\_Projektiranje.organizacije/Ustrojba.book%20\\_%20.ps13.pdf](http://grgur.irb.hr/Library/Borna.Bebek.Zorislav.Sxojat_Projektiranje.organizacije/Ustrojba.book%20_%20.ps13.pdf)>, [pristupljeno: 13.09.2023.]
- 3) URL 3: Božac, M.G., Angeleski, I., (2008), Menadžment konflikata: Razmatranje teoretske paradigme i makrostrteškog pristupa, <<https://hrcak.srce.hr/clanak/60013>>, [pristupljeno 21.07.2023.]
- 4) URL 4: CIPD, (2020), Managing conflict in the modern workplace, <<https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/managing-workplace-conflict-report/>>, [pristupljeno: 10.09.2023.]
- 5) URL 5: Cordella, A., Iannacci, F., (2011), Information systems and organisations, <<https://www.london.ac.uk/sites/default/files/uploads/is2136-information-systems-organisations-study-guide.pdf>>, [pristupljeno: 12.09.2023.]
- 6) URL 6: Grbac, J., (2005), Fleksibilizacija rada i novi oblici solidarnosti u društvu, <<https://hrcak.srce.hr/file/38376>>, [pristupljeno: 07.09.2023]
- 7) URL 7: Isa, A.A., (2015), Conflicts in Organizations: Causes and Consequences, <[https://www.researchgate.net/publication/311558401\\_Conflicts\\_in\\_Organizations\\_Causes\\_and\\_Consequences](https://www.researchgate.net/publication/311558401_Conflicts_in_Organizations_Causes_and_Consequences)>, [pristupljeno: 13.05.2023.]
- 8) URL 8: Juričević, V., Kvartuč, D., (2021), Sprječavanje diskriminacije žena u radnom pravu u cilju ostvarenja formalne i supstancijalne jednakosti, <<https://hrcak.srce.hr/clanak/383568>>, [pristupljeno: 20.08.2023.]
- 9) URL 9: Klindžić, M., Galetić, L., (2015), Organizacijsko učenje kao izvor konkurentske prednosti – stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju, <<https://hrcak.srce.hr/file/203505>>, [pristupljeno: 10.07.2023.]
- 10) URL 10: Kossek, E.E., Thompson, R., (2015), Workplace Flexibility: Integrating Employer and Employee Perspectives to Close the Research–Practice Implementation Gap, <<https://mdsoar.org/bitstream/handle/11603/7470/Workplace%20Flexibility.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>, [pristupljeno:21.05.2023.]
- 11) URL 11: Legesse, L.C., (2020), The Role of Information Systems in Business Firms Competitiveness: Integrated Review Paper from Business Perspective, <<https://scinceresearchjournals.org/IRJNST/2020/volume-2%20issue-4/irjnst-v2i4p103.pdf>>, [pristupljeno: 11.09.2023.]
- 12) URL 12: Lowther, J., (2003), Fleksibilnost radne snage i uloga hrvatskih socijalnih partnera u njezinu povećanju, <<https://hrcak.srce.hr/file/8919>>, [pristupljeno: 10.09.2023.]

- 13) URL 13: Marco, A., (2018), Management of conflict within small and medium group team in french organizations, <[https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/17154/1/master\\_alexia\\_marco.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/17154/1/master_alexia_marco.pdf)>, [pristupljeno: 10.09.2023.]
- 14) URL 14: Mullins, L.J., (2005), Management and organisational behaviour, <<http://www.mim.ac.mw/books/Management%20&%20Organizational%20Behaviour,%207th%20edition.pdf>>, [pristupljeno:10.07.2023.]
- 15) URL 15: Nami, M.R., (2008), Virtual Organizations: An Overview, <[https://www.researchgate.net/publication/225163278\\_Virtual\\_Organizations\\_An\\_Overview](https://www.researchgate.net/publication/225163278_Virtual_Organizations_An_Overview)>, [pristupljeno: 13.09.2023.]
- 16) URL 16: Oachesu, M., (2015), Conflict Management, a new challenge, <[https://www.researchgate.net/publication/305396454\\_Conflict\\_Management\\_a\\_New\\_Challenge](https://www.researchgate.net/publication/305396454_Conflict_Management_a_New_Challenge)>, [pristupljeno: 20.07.2023]
- 17) URL 17: Omisore, B.O., Abiodun, A.R., (2014), Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies, <Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/273493998\\_Organizational\\_Conflicts\\_Causes\\_Effects\\_and\\_Remedies](https://www.researchgate.net/publication/273493998_Organizational_Conflicts_Causes_Effects_and_Remedies)>, [pristupljeno: 13.05.2023.]
- 18) URL 18: Pečnik N., (1994), Sukobi i strategije njihova rješavanja, <<https://hrcak.srce.hr/198078>>, [pristupljeno: 10.07.2023.]
- 19) URL 19: Rahim M., (2001), Managing Conflict in Organizations, <[http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_1/CONFLICT%20MANAGEMENT%20Managing%20conflict%20in%20organizations.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/CONFLICT%20MANAGEMENT%20Managing%20conflict%20in%20organizations.pdf)>, [pristupljeno: 23.07.2023.]
- 20) URL 20: Serifi, V., Dašić, P., (2012), Characteristics of traditional and contemporary models of organizational structures, <[https://www.researchgate.net/publication/272227380\\_Characteristics\\_of\\_traditional\\_and\\_contemporary\\_models\\_of\\_organizational\\_structures](https://www.researchgate.net/publication/272227380_Characteristics_of_traditional_and_contemporary_models_of_organizational_structures)>, [pristupljeno:10.07.2023.]
- 21) URL 21: Skupnjak, D., (2020), Rješavanje konflikta i vještine asertivnosti, <<https://hrcak.srce.hr/236779>>, [pristupljeno 17.07.2023.]
- 22) URL 22: The University of Scranton, The Role of Information Systems in Running the 21st Century Organization, <<https://elearning.scranton.edu/resources/article/the-role-of-information-systems-in-increasing-productivity/>>, [pristupljeno: 10.09.2023.]
- 23) URL 23: Tinsley, C., Brett, J., (2001), Managing Workplace Conflict in the United States and Hong Kong, <[https://www.academia.edu/5399806/Managing\\_Workplace\\_Conflict\\_in\\_the\\_United\\_States\\_and\\_Hong\\_Kong](https://www.academia.edu/5399806/Managing_Workplace_Conflict_in_the_United_States_and_Hong_Kong)>, [pristupljeno: 15.09.2023.]

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1 Horizontalni sukob .....</b>	<b>6</b>
<b>Slika 2 Vertikalni sukob .....</b>	<b>7</b>
<b>Slika 3 Faze sukoba .....</b>	<b>13</b>
<b>Slika 4 Faze sukoba ( prema Pondy, Hodge) .....</b>	<b>14</b>
<b>Slika 5 Faze sukoba (Keneth W. Thomas) .....</b>	<b>15</b>
<b>Slika 6 Deutsehov model sukoba.....</b>	<b>16</b>
<b>Slika 7 Pristupi rješavanja sukoba .....</b>	<b>19</b>
<b>Slika 8 Dvodimenzionalni model stila rješavanja sukoba .....</b>	<b>20</b>
<b>Slika 9 Karakteristike tradicionalnog i suvremenog modela .....</b>	<b>26</b>
<b>Slika 10 Tradicionalna i suvremena organizacija .....</b>	<b>27</b>
<b>Slika 11 Tradicionalni i suvremeni pristup rješavanja sukoba .....</b>	<b>40</b>
<b>Slika 12 Sukob na radnom mjestu česta je pojava (%) .....</b>	<b>44</b>
<b>Slika 13 Osobe s kojima najčešće dolazi do sukoba (%) .....</b>	<b>44</b>
<b>Slika 14 Razlozi zbog kojih sukob nastaje (%).....</b>	<b>45</b>
<b>Slika 15 Percipirano ponašanje - sukob na radnom mjestu (%) .....</b>	<b>45</b>
<b>Slika 16 Učinci sukoba (%) .....</b>	<b>46</b>
<b>Slika 17 Reagiranje zaposlenika na sukob (%) .....</b>	<b>47</b>
<b>Slika 18 Iskustvo menadžera (%) .....</b>	<b>57</b>
<b>Slika 19 Veličina tima (%).....</b>	<b>58</b>