

# Konflikti i način njihova rješavanja u organizacijama

---

Palić, Valerija

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:444671>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-28**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 335/PIM/2022**

**KONFLIKTI I NAČIN NJIHOVA RJEŠAVANJA U  
ORGANIZACIJAMA**

**Valerija Palić, 0336041296**

Koprivnica, rujan 2022.



**Sveučilište  
Sjever**

**Poslovanje i menadžment**

**Završni rad br. 335/PIM/2022**

# **KONFLIKTI I NAČIN NJIHOVA RJEŠAVANJA U ORGANIZACIJAMA**

**Studentica**

Valerija Palić, 0336041296

**Mentor**

Dr. sc. Biljana Marković

Koprivnica, rujan 2022.



## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se svim profesorima na Sveučilištu Sjever na prenesenom znanju i suradnji. Zahvaljujem se i mentorici dr.sc. Biljani Marković na strpljenju, korisnim savjetima i pomoći pri pisanju ovoga završnog rada. Na kraju se zahvaljujem svojoj obitelji, posebno roditeljima na podršci koju su mi pružali tijekom studija.

## SAŽETAK

Cilj završnog rada je ukazati na značaj konflikata i njihovog rješavanja u organizaciji. Shvaćanje organizacijskog konflikta prolazi kroz korake, od potpuno negativnog pogleda na konflikta koji se smatra ozbiljnom prijetnjom menadžmentu do konflikta koji ipak slabi autoritet i razotkriva slabosti menadžmenta u konfliktnim situacijama. Sve dok je pod kontrolom, konflikt je djelotvoran i neizostavan dio u učinkovitim organizacijama i poslovnom životu. Interesi i potrebe ljudi uvelike se razlikuju u privatnom i poslovnom životu. Kao tema ovog završnog rada odabrani su konflikti u organizaciji. Kroz poglavlja rada detaljno su objašnjeni uzroci, faze, vrste i posljedice konflikata. Objasnjen je proces upravljanja i prolaženja načina rješavanja konflikta. Na kraju je provedeno anketno istraživanje na temelju zaposlenih osoba u raznim organizacijama i prisutnosti konflikata među njima. Kada konflikt nastane i odluči se riješiti, treba poznavati situaciju i odabrati najpovoljniji način upravljanja konfliktom u datoj situaciji. Konflikti su normalni u svakoj organizaciji jer ljudi imaju različita mišljenja, dok neki pojedinci ne mogu prihvatiti tuđa različita mišljenja. Za organizaciju je opasno imati previše konflikata, kao i da ih uopće nema.

**Ključne riječi:** organizacijski konflikt, upravljanje konfliktom, konflikt

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	4
1. UVOD .....	8
1.1. Cilj rada i predmet istraživanja .....	8
1.2. Istraživačke hipoteze .....	8
1.3. Metode i izvori istraživanja .....	9
1.4. Struktura rada .....	9
2. KONFLIKTI.....	10
2.2. Vrste konflikta .....	13
2.2.1. Podjela prema uzroku nastanka.....	13
2.2.1.1. Osobni konflikti.....	13
2.2.2.2. Organizacijski konflikti.....	13
2.2.2. Posljedični konflikti .....	14
2.2.3. Globalni i parcijalni konflikti .....	14
2.2.4. Konflikti po dužini trajanja .....	14
2.2.5. Konflikti s obzirom na posljedice u funkcioniranju poduzeća .....	14
2.3. Posljedice konflikata.....	14
3. UZROCI KONFLIKATA.....	16
4. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA .....	18
5. RJEŠAVANJE KONFLIKATA.....	21
5.1. Direktne metode.....	21
5.2. Indirektne metode.....	22
6. ANKETNO ISTRAŽIVANJE - ANALIZA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	23
6.1. Rasprava o dobivenim rezultatima ankete.....	29
7. ZAKLJUČAK.....	31
8. LITERATURA .....	34

<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>37</b>
<b>POPIS SHEMA .....</b>	<b>37</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>37</b>
<b>POPIS PRILOGA .....</b>	<b>38</b>



## **1. UVOD**

Tema ovog završnog rada su konflikti i načini njihova rješavanja u organizacijama. U svakoj organizaciji mogu se pojaviti konflikti raznih vrsta, treba razmišljati o njihovim posljedicama, o uzroku ili objektu konflikta, te o tome tko je nositelj konflikta. S obzirom da ide od niske do visoke razine menadžmenta i da samo na optimalnoj razini konflikta organizacija može postići visoke performanse, zadatak organizacijskog menadžmenta je uvijek težiti održavanju razine konflikata koji imaju najbolji mogući ishod za maksimalan uspjeh u radu. Krameršek (2022) predstavlja konflikte kao neizbježnu komponentu svakidašnjice s kojima se može susreti na svakom koraku. Suvremeni pristup govori da treba izvući ono što je najučinkovitije za organizaciju. S obzirom da u suvremenim uvjetima menadžeri moraju sustavno i trajno razvijati strategije i taktike za rješavanje konflikata, oni bi trebali prihvatiti i koristiti konflikte kao izvor različitosti. Ukoliko nema konflikata svi u organizaciji se nastoje prisiliti da žele istu stvar, što je prvo nerealno, a zatim i neprihvatljivo, da nitko nema osobnu želju ili motivaciju za djelovanje. Borbu između različitih motivacija se može pojmiti kao konflikt. Kako bi se izašlo iz konfliktnih okolnosti poželjno je definirati zajedničku motivaciju i zajedničke ciljeve, te pronaći načine za njihovo postizanje. U suprotnom, očekujemo konflikt ili rješenje u obliku da jedna motivacija nadvlada drugu, što rijetko uspijeva.

### **1.1. Cilj rada i predmet istraživanja**

Ciljevi ovoga rada su: objasniti pojam konflikta, prikazati njihove vrste i podjele, te uzroke nastanka i faze kroz koje prolazi. Ciljevi su i pronalaženje načina kako se prema njima odnositi i pronaći rješenje. Predmet ovog rada je vođenje i upravljanje konfliktima u organizacijama. Daje se osvrt na uzroke sukoba, vrste sukoba, proces sukoba te njihove negativne i pozitivne posljedice. Predočit će se pregled literature o strategijama upravljanja, te načina na koje se mogu koristiti metode za rješavanje konflikata jer je upravljanje konfliktima važno za tvrtke.

### **1.2. Istraživačke hipoteze**

H1. Zaposlenici organizacija često su izloženi konfliktnim situacijama na radnome mjestu.

H2. Konflikti na radnome mjestu negativno utječu na privatan život pojedinaca.

H3. Zaposlenici većinom smatraju da konflikti imaju negativne posljedice.

### **1.3. Metode i izvori istraživanja**

Iz knjiga, stručnih časopisa i članaka na webu prikupljene su informacije za pisanje ovoga rada, te se provedeno anketno istraživanje putem Google Forms alata koristi u istraživačkom dijelu. Literatura o menadžmentu i upravljanju konfliktima koristila se za istraživanje teorijskog dijela rada. Metode istraživanja su: metode analize, sinteze i deskripcije, te metoda anketnog upitnika o konfliktima u organizaciji.

### **1.4. Struktura rada**

U prvom poglavlju se spominje pojam konflikta. U drugom poglavlju spominju se uzroci konflikata. Postoje različiti uzroci konflikta, te oni ovise o tome je li konflikt između pojedinca ili grupe. U trećem poglavlju biti će riječi o upravljanju konfliktima. Objasnjen je proces upravljanja koji prolazi kroz intervenciju, dijagnozu, učenje i efikasnost. Četvrto poglavlje govori o rješavanju konflikata i njegovim metodama i tehnikama. Postoje dvije metode kojima se može riješiti konflikt, a to su indirektne i direktne metode. Uspješno rješavanje konflikta unutar organizacije može smanjiti vjerojatnost budućih konflikata ili ih učiniti lakšim za rješavanje u budućnosti. U zadnjem, petom poglavlju se obrađuje provedeno anketno istraživanje.

## 2. KONFLIKTI

Konflikt je dio svakodnevnog života, a događa se kada neku pojavu promatramo iz vlastite perspektive i ne poklapa se s perspektivama drugih. Kognitivne razlike su normalne, dakle, slobodno možemo reći da gdje ima ljudi ima i konflikta. Najbolji ishod za sukobljene strane je dobro upravljati konfliktom. Postoje pozitivni ili negativni ishodi konflikata, ovisno o tome kako se reagira na konflikt. Važno je vidjeti pozitivne aspekte konflikta. Brojni autori su definirali konflikt kao izazovan proces u kojem se ne događaju odjednom, već to traje i prolazi kroz određene faze.

Inicijator, medijator i responder su sudionici konflikta. Inicijator je netko tko započinje komunikaciju kako bi nešto zatražio ili se na nešto žalio. Responder je čimbenik problema. Inicijator mu predaje zahtjev na koji on odgovara i pritužbe pretvara u diskusiju, ali s naglaskom na rješavanje problema. To zahtijeva visok stupanj samokontrole, strpljenja i samopouzdanja, budući da će inicijator vjerojatno izazvati konflikt okrivljujući osobu koja odgovara za problem, a ako osoba koja odgovara nije dovoljno spremna nositi se sa situacijom, razvit će obrambeni stav, traženje prilika za "uzvrat". Zadatak medijatora je smirivanje napetosti, poticanje konstruktivnog dijaloga i pomoć sukobljenim stranama u uspostavljanju mira. Predlaže se prisutnost medijatora jer smanjuje napetosti između inicijatora i onih koji reagiraju i predstavlja čvrstu osnovu za usmjeravanje obje strane u daljnjim fazama rješavanja konflikata (Whetten i Cameron, 2011).

Sikavica i Novak (1993) ističu da se Pondyjeve faze najčešće citiraju. Pondy (1967) pretpostavio je u periodu kada je formirao sustav organizacijskih konflikata, da se on može jednostavnije shvatiti ako se gleda kao proces koji se izgrađuje kroz određene faze. Pet faza kroz koje proces organizacijskog konflikta prolazi su:

**1. Faza latentnog konflikta** – u toj fazi su prikriveni konflikti, u njoj se već nalaze uvjeti koji ga mogu prouzročiti.

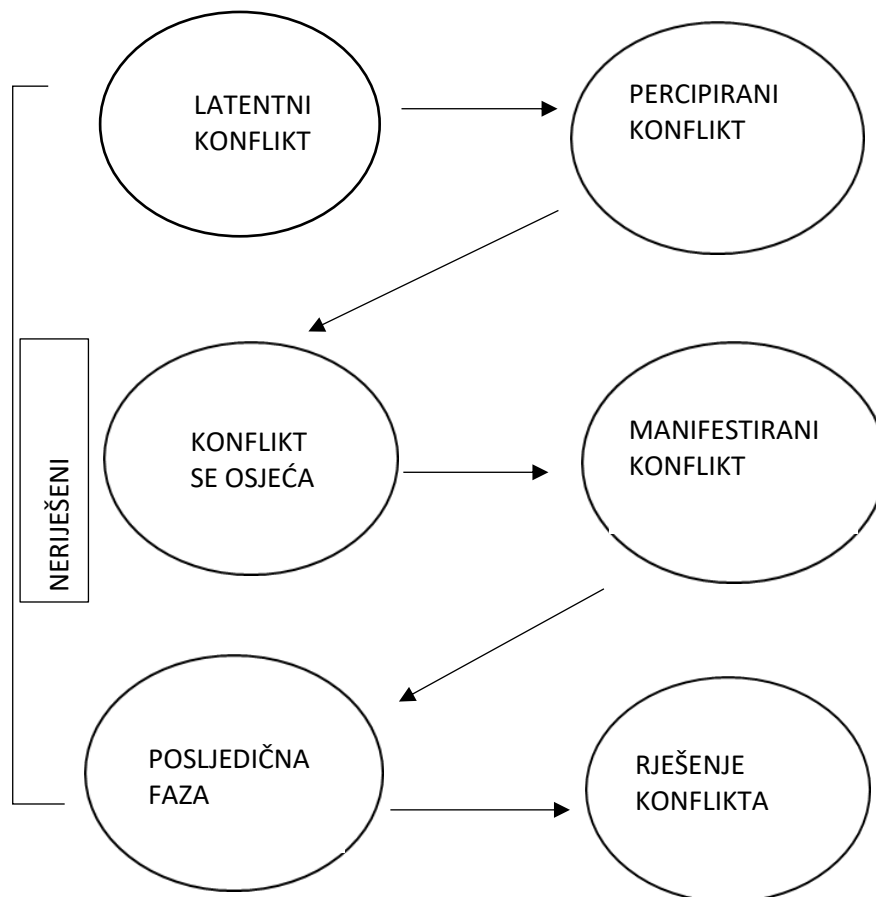
**2. Faza percepcije konflikta** – uočava se prikriveni konflikt. Iznesena su različita mišljenja i stavovi, te strane postaju svjesne eventualnog konflikta. Konflikt prelazi u sljedeću fazu.

**3. Osjećajna faza konflikta** – koncentrira se na emocije koje dolaze između sukobljenih strana. Drugim riječima, dvoje ljudi je svjesno da imaju konflikt na radnom mjestu. Doprinosi osjećaju napetosti, stresa i tjeskobe.

**4. Faza manifestiranog konflikta** – faza u kojoj je neprijateljsko ponašanje između potencijalnih strana.

**5. Posljedična faza** – u ovoj zadnjoj fazi konflikt je riješen ili nije postignuto prihvatljivo rješenje. Ukoliko nije, konflikt se vraća u prvu fazu i započinje novi proces.

Shema 1. Faze konfliktnog procesa, Louis R. Pondy

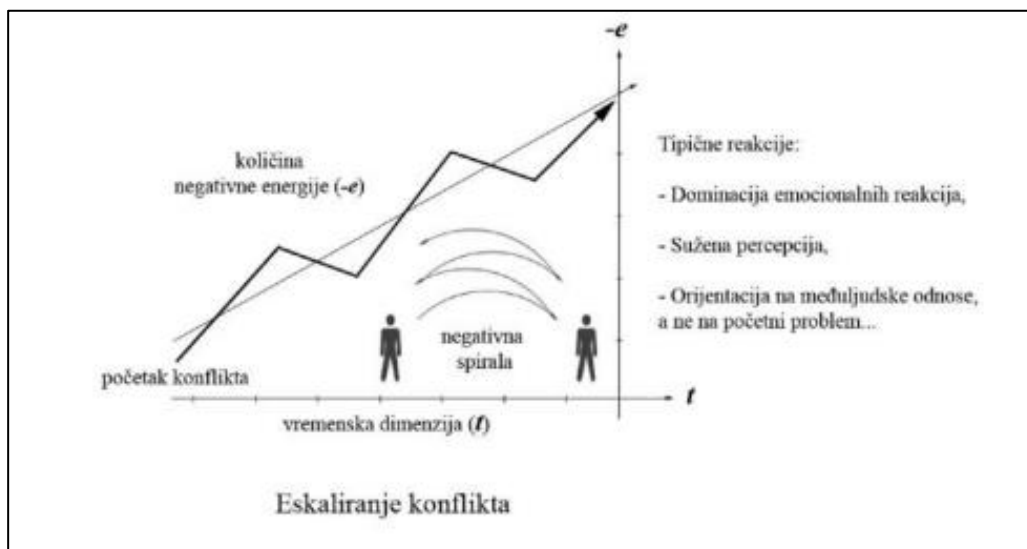


Izvor: Božac, G. M., i Angeleski, I. (2008) MENADŽMENT KONFLIKTA: RAZMATRANJE TEORETSKE PARADIGME I MAKROSTRATEŠKOG PRISTUPA [online]. Economic research - Ekonomska istraživanja, 21(4), str. 45-61.

Konfliktne epizode se istražuju po ovim fazama. Mogu se utvrditi i kontrolirati. Svaki daljnji nastanak ovih konfliktnih faza ovisi o učinku prethodnog konflikta i okoline.

Način na koji menadžeri upravljaju konfliktom važan je pokazatelj uspjeha organizacije. Organizacija bez nesuglasica oko važnih stvari nije zapravo uspješna na konkurentnom tržištu. Zaposlenici se ne mogu prilagoditi promjenama u takvim organizacijama. Hoće li se neslaganje pretvoriti u konflikt, ovisi o ljudskim sposobnostima i njihovom pragu tolerancije. Različita mišljenja i argumenti mogu pomoći organizaciji pri donošenju boljih odluka, boljem upravljanju resursima. Konflikt može dovesti i do štetnih utjecaja. Određeni dio ljudi ima nisku toleranciju na neslaganje. Bilo iz osobnih razloga ili ne, osobine takvih ljudi, kulturne vrijednosti, konflikti kod takvih osoba djeluje demotivirajuće. Pečnik (1994) navodi kako uvijek postoji šansa nastanka konflikta među pojedincima ili grupama.

Slika 1. Tijek konflikta



Izvor: Mirković, B. i Franceško, M. (2008) Organizaciono ponašanje – moć prepoznavanja organizacionog ponašanja [online]. Banja Luka: Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment.

Jedan od načina predstavljanja tijeka konflikta je na osnovi intenziteta i širenja negativne energije među sudionicima u konfliktu. Za produktivno rješavanje konflikta značajno je poznavati njegov slijed. Ako se na vrijeme poduzme ista mjera u nekoj od faza koje su u manjem stupnju energije koja je negativna, veća je mogućnost za pozitivnim ishodom. (Mirković i Franceško, 2008).

## **2.2. Vrste konflikta**

Postoje različite vrste konflikata u organizacijama i njihovo razumijevanje može dati uvid u to kako ih učinkovito riješiti. Jedne od podjela po vrsti konflikata su: osobni i organizacijski.

### **2.2.1. Podjela prema uzroku nastanka**

#### **2.2.1.1. Osobni konflikti**

Intrapersonalni konflikti nastaju kada osoba nije u stanju ispuniti svoje ciljeve. Takvi konflikti utječu na organizaciju jer pojedinac svoje nezadovoljstvo prenosi na druge, najčešće nesvjesno. Dok, interpersonalni konflikti nastaju unutar grupe pojedinaca koji se ne slažu oko ciljeva ili želja i imaju prikrivenu želju borbe za određenu poziciju u organizaciji. U tom procesu dolazi do vlastitih interesa unutar grupe (Žugaj, Šehanović, i Cingula, 2004). Najčešći izvori su vlastiti interesi (Dashöfer, 2022).

Konflikti uloga – javljaju se kada pojedinac ne može ispuniti predviđanja vezana za određeni posao.

#### **2.2.2.2. Organizacijski konflikti**

Spaho (2013) u svome radu navodi nekoliko vrsta organizacijskih konflikata:

Vertikalni konflikti – pojavljuju se u komunikaciji organizacijskih razina (više i niže). Do vertikalnih konflikata dolazi jer nadređeni uvijek govori zaposleniku što učiniti i pokušava mikro-upravljati, dok/iako on/ona treba pustiti zaposlenika da radi svoj posao.

Horizontalni konflikti – pojedinci ili grupe koje su na istim hijerarhijskim razinama. Javljaju se između zaposlenika unutar istog odjela. Mogu se manifestirati iz mnogo razloga, kao što su različiti interesi/ideje vezani uz raspodjelu resursa.

Sukob kontrole resursa – javlja se između menadžera uključenih u upravljanje resursima (materijali, financije, informacije).

Formalno – neformalni konflikti – nastaju u procesu formalnih i neformalnih ciljeva, strategija, vizija i misija.

### **2.2.2. Posljedični konflikti**

Konstruktivni konflikti – doprinose provedbi ciljeva organizacije. Sagledavaju probleme i potiču pronalaženje rješenja, stvaraju kreativnost i nadograđuju komunikaciju.

Destruktivni konflikti – donose nemir u timu ili poduzeću. Destruktivni konflikti loše utječu na komunikaciju i pad motivacije, dovode do trajnih posljedica (ibid).

### **2.2.3. Globalni i parcijalni konflikti**

Globalni konflikti – obuhvaćaju većinom sve zaposlene. Događaju se u konfliktu naprednog rukovodstva sa zaostalim kolektivom ili uspješnog kolektiva sa zaostalim rukovodstvom.

Parcijalni konflikti – događaju se između radnika, rukovoditelja i radnika ili samih rukovoditelja. Parcijalni konflikti se rješavaju brzo unutar same organizacije.

### **2.2.4. Konflikti po dužini trajanja**

Dugotrajni konflikti – nastaju zbog međusobnih nesuglasica i loših poslovnih politika. Takvi konflikti se sporo rješavaju.

Kratkotrajni konflikti – brzo se uočavaju i rješavaju jer su nastali zbog nesporazuma ili grešaka.

### **2.2.5. Konflikti s obzirom na posljedice u funkcioniranju poduzeća**

Konflikt s posljedicama - rezultat je određenih razlika (psiholoških, stručnih, obrazovnih i dr.) među sudionicima u obavljanju određenog posla, koje dovode do usporavanja provedbe pojedinih programa, rada i izostanaka s posla.

Konflikt bez posljedica - manji konflikt uzrokovan različitim psihičkim karakteristikama pojedinca, obično bez ikakvih posljedica za život i rad poduzeća. Nakon uspješnog rješavanja konflikta između sudionika uspostavlja se zdrav odnos, bez uvreda i potrebe za pobunom.

## **2.3. Posljedice konflikata**

Konflikt nije toliko loš kao što se smatra. Ima negativne i pozitivne posljedice. Tradicionalno stajalište o konfliktu izrazito je negativno, dok moderno interakcijsko gledište, konflikt vidi kao normalan i neizbježan. Prva asocijacija na konflikt predstavlja nešto negativno. Konflikt ne predstavlja samo negativno, on pruža način na koji se određena situacija ne može vidjeti bez konflikta.

Konflikt nas tjera na propitivanje i razmišljanje vlastitih ideja, što dovodi do poboljšanja. Svaki konflikt ima pozitivnu i negativnu posljedicu, te se predstavlja kao neizbježna situacija u određenom timu ili organizaciji.

Ako je premalo konflikata unutar tima, šansa za iskazivanje različitih mišljenja se neće iskoristiti. Samo u slučaju da ih je premalo unutar tima može se zaključiti da nema raznolikosti ideja, te da se članovi opiru promjeni. Konflikti trebaju postojati u umjerenj količini, niti premalo, niti previše.

Konflikt se može pojaviti između dvije osobe, kao u slučaju nadređenog protiv podređenog, između voditelja odjela. Grupe mogu biti uvučene u međusobni konflikt na temelju učinka, važnosti za određene skupine i općenito, sindikata – upravljanja suparništva. Konflikt se može dogoditi i unutar pojedinca kao na primjer u situacijama kada kadrovski menadžer može biti prilično neodlučan o tome kako se nositi sa konfliktom (s radnicima, sindikatom) što će vjerojatno rezultirati obustavom rada i gubitkom produktivnosti (Omisore i Abiodun, 2014).

Neke od pozitivnih posljedica konflikata koje se izdvajaju su da: poboljšava kvalitetu donošenja odluka, potiče individualnost i originalnost, povećava potencijal i znatiželju grupe, postaje polazište za smanjivanje stresa, može se bolje prilagoditi promjenama, poboljšava komuniciranje i motiviranje zaposlenih. Negativne posljedice: nezadovoljstvo, oslabljena međusobna povezanost, manje produktivan rad, loša komunikacija među članovima i svađe među članovima postaju važniji od posla.



### 3. UZROCI KONFLIKATA

Konflikt nastaje zbog postojanja određenog uzroka. Mnogo je razloga za konflikt, a temeljni uzrok proizlazi iz njegove definicije. U konfliktnim situacijama postoje najmanje dvije sukobljene strane, te interesi sukobljenih strana. Prema Ajduković i Pečnik (2007) konflikt se definira kao pojam koji označava situacije u kojoj postoje različita ponašanja i odnos između dvoje ili više ljudi. Suprotstavljeni interesi su vanjska manifestacija uzroka konflikta i izravni uzrok raznih nezadovoljenih potreba, želja, motivacija, težnji i interesa strana u konfliktu. Uzroci mogu biti strukturalni, međuljudski, ovisiti o ekonomskim resursima, prirodi posla, ciljevima, osobnim sukobima, različitim potrebama, te zadovoljstvu poslom.

Razlozi konflikata na razini organizacije povezani su s organizacijom i odnose se na: promjene u organizaciji, razlike među zaposlenicima, razlike u strateškim pitanjima, ograničeni resursi, nejasne odgovornosti, različiti ciljevi i očekivanja, nerazumno opterećenje ili standardi, nerazumni sustavi nagrađivanja (Rijavec i Miljković, 2002). Uvijek će netko smatrati da je bolje nastaviti koristiti postojeće proizvode i usluge, a netko da bi opseg usluga i proizvoda trebalo proširiti. Zbog izmjena u organizaciji članovi tima nisu sigurni u svoju ulogu u što dovodi do konflikta i stresnih situacija. Rezanje troškova, otkazi, pravne promjene i promjene vlasnika su izmjene koje narušavaju pouzdanost ljudi i zahtijevaju ostvarivanje novih znanja i vještina, povećanje odgovornosti i promjenu u načinu rada. Sve ove promjene utječu na mnoge sukobe u organizaciji.

Na razini pojedinaca, nepravilna komunikacija povezana je s ovom vrstom konflikta. Dvosmislena komunikacija koja namjerno lažno predstavlja činjenice izvor je konflikta, jer prirodno rezultira nedostatkom informacija, što stvara nepovjerenje, isključivanje i neprijateljstvo kod primatelja informacija, što rezultira proturječnim porukama između primatelja i pošiljatelja. Poruka koja sadrži izraze nepoštovanja ili prijetnju, izaziva uvredu i ljutnju primatelja informacije i uzrokuje konflikt smatra se netočnom komunikacijom (ibid).

Najčešći izvor konflikata je ponašanje članova grupe. Kada su dužnosti, odgovornosti i ovlasti zaposlenika loše definirane, može doći do kaosa i nereda u organizaciji. Ukoliko uloga zaposlenika također nije jasna, vjerojatno će doći do konflikta uloga.

Jedan od vodećih uzroka organizacijskog konflikta su nepoželjni, neopravdani zahtjevi uprave i radnika. Također, ukoliko nema odgovarajuće komunikacije među zaposlenicima, to svakako dovodi do konflikta među zaposlenicima.

U nedostatku odgovarajuće komunikacijske mreže, nesporazumi, zbunjenost i sumnje mogu se stvoriti u umu zaposlenika što u konačnici rezultira organizacijskim konfliktom.

Status je stupanj poštovanja i prestiža koji se osobi daje u statusnoj hijerarhiji. Kada se članovi ne slažu oko statusne hijerarhije, frustrirani su i postaju ogorčeni. Svaka osoba pokušava zaštititi ili poboljšati svoj položaj i konflikti se mogu razviti zbog razlika u statusu. Do konflikata između organizacijskih linija i osoblja (nadređeni – podređeni) uglavnom dolazi zbog statusnih problema. Nepravedne nagrade, radni zadaci, radni uvjeti i statusni simboli druge su vrste statusnih konflikata. Možemo imati konflikte između osoba koje primaju manje beneficija i onih koje primaju bolje beneficije.

Odjel višeg statusa bio bi nezadovoljan kada bi se od njega tražilo da se pridržava uputa koje dolaze iz odjela nižeg statusa u organizaciji. U poslovnoj organizaciji različite aktivnosti / funkcije podijeljene su u različite odjele. Postoji rad na specijalizaciji i postoji međudnos, te međuovisnost odjela, rukovoditelji odjela moraju međusobno komunicirati o različitim pitanjima za postizanje organizacijskih ciljeva. Tijekom ovog procesa postoje šanse da dođe do razlika u mišljenjima, neslaganja o nekim stvarima i sve to na kraju rezultira konfliktima koji su štetni za organizaciju.

Slika 2. Uzroci konflikata

Iz okoline	Na razini organizacije	Na razini pojedinca
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Složenost i neizvjesnost okoline</li> <li>• Sve brži tempo rada</li> <li>• Sve veća konkurencija</li> <li>• Globalizacija</li> <li>• Raznolikost radne snage</li> <li>• Ograničenost resursa</li> <li>• Nesigurnost posla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loša podjela rada</li> <li>• Nejasni opisi posla i odgovornosti</li> <li>• Preklapanje uloga/autoriteta</li> <li>• Problemi u komunikaciji</li> <li>• Nedostupnost informacija</li> <li>• Različiti ciljevi</li> <li>• Međuzavisnost</li> <li>• Oskudnost resursa</li> <li>• Vremenska ograničenja</li> <li>• Neprikladan stil vođenja</li> <li>• Loš sustav nagrađivanja</li> <li>• Popularnost timskog rada</li> <li>• Česta restrukturiranja</li> <li>• Downsizing</li> <li>• Spajanja i pripajanja</li> <li>• Neslaganja između zaposlenika/sindikata i poslodavaca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razlike u potrebama, željama, ciljevima, očekivanjima, vrijednostima, stavovima, percepcijama i ponašanjima pojedinca</li> <li>• Karakteristike ličnosti</li> <li>• Demografske karakteristike</li> <li>• Razlike u statusu</li> </ul>

Izvor: Klindžić, M. (2014) Sukobi u organizaciji [online]. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

#### 4. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA

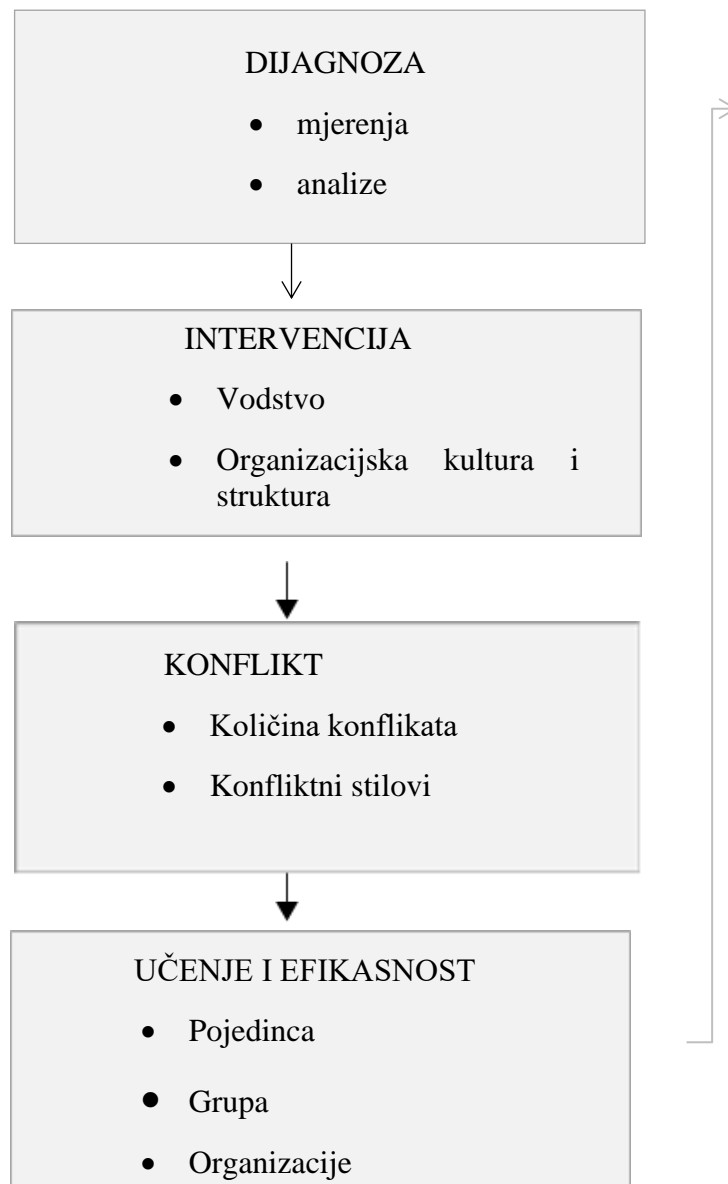
Upravljanje konfliktima se smatra najvažnijim konfliktnim situacijama. Rješavanje konflikata je najbolji ishod za obje strane. Konflikt može imati negativne i pozitivne posljedice, ovisi kako se na njega reagira. Razlika između rješavanja i upravljanja konfliktom više je od semantike (Robbins, 1978). Rahim (2002) je primijetio da su Guetzkow i Gyr (1954) predložili dvije dimenzije konflikata korisne za upravljanje - jednu koja se sastoji od neslaganja oko zadatka koji je pri ruci, a drugu koja se sastoji od emocionalnih ili međuljudskih pitanja. Upravljanje konfliktom ne sugerira smanjenje, uklanjanje i ograničavanje konflikta, već implicira stvaranje makroorganizacijske strategije koja će minimizirati negativne učinke konflikta i poboljšati njegovu konstruktivnu funkciju, čime će pridonijeti organizacijskom učenju i organizacijskom uspjehu. Ključna strategija za uspješan proces upravljanja konfliktima je makroorganizacijska strategija koja (ibid):

**a) Minimizira emocionalni konflikt u organizaciji.** Odnosi se na nedosljednost u međuljudskim odnosima, koja se javlja kada članovi organizacije postanu svjesni da su njihovi osjećaji i emocije u vezi s nekim od pitanja nekompatibilni. Ukratko rečeno, konflikti u odnosima ometaju napore povezane sa zadatkom jer se članovi usredotočuju na smanjenje prijetnji, povećanje moći i pokušaj izgradnje kohezije umjesto na rad na zadatku...

**b) Potiče i održava umjerenu razinu kognitivnog konflikta** - dolazi se do konflikta kada se članovi grupe ne slažu oko rješenja i priznanja problema zadataka.

**c) Omogućuje odabrati i koristiti odgovarajuće metode upravljanja konfliktima.** Nekoliko je osnovnih pravaca ili pristupa upravljanju organizacijskim konfliktima koji se analiziraju i razlikuju prema odnosu kooperativne i asertivne dimenzije: integracija, uslužnost, dominiranje, izbjegavanje i kompromis. Navedene metode upravljanja za upravljanje konfliktima općenito su prihvaćene i gotovo sve spomenute u svim dokumentima koji se bave konfliktima.

Schema 2. Proces upravljanja konfliktom



Izvor: Rahim, M. A. (2002.) Toward a theory of managing organizational conflict, The International Journal of Conflict Management [online], 13 (3): 206-235 of Conflict Management

**Dijagnoza** – prvi korak je otkrivanje uzroka i utjecaja konflikta u organizaciji. Sveobuhvatna dijagnoza može se postaviti mjerenjem: količine emocionalnog i kognitivnog konflikta u organizaciji, podatke o strategijama kojima se članovi organizacije služe za rješavanje međuljudskih odnosa, unutar - grupni i međugrupni konflikt, pronalaženje razloga, opsega učenja i uspješnosti pojedinaca, grupa i organizacija. Ovdje se radi procjena koliko je potrebna menadžerska intervencija tako da se usmjerava na konfliktne skupine i proširenosti konflikta.

**Intervencija** – ako se utvrdi da u organizaciji ima previše emocija konflikata, nedovoljno ili previše kognitivnog konflikta, pojedinac nije dovoljno uspješan u rješavanju konflikta. Zahtijeva se intervencija. Postoje dvije moguće vrste intervencija (ibid):

1. *Procesni pristup* ima za cilj promijeniti količinu konflikata u poduzeću i educirati članove o odabiru načina za rješavanje tih konflikata.

2. *Strukturni pristup* odnosi se na poboljšanja organizacijske strukture koja čine provedbu organizacijskog učenja uspješnijom, fleksibilnijom i prilagodljivijom okolini. Ovaj pristup ima za cilj smanjiti uzroke emocionalnog konflikta i održati umjerenu razinu kognitivnog konflikta, te obavljati poslovne zadatke.

Kako bi strategije upravljanja bile učinkovite, moraju zadovoljiti određene kriterije. Oni su izvedeni iz raznolike literature o teoriji organizacije i organizacijskom ponašanju. Sljedeći kriteriji su posebno korisni za upravljanje konfliktima, ali općenito, mogu biti korisni za donošenje odluka u upravljanju (ibid):

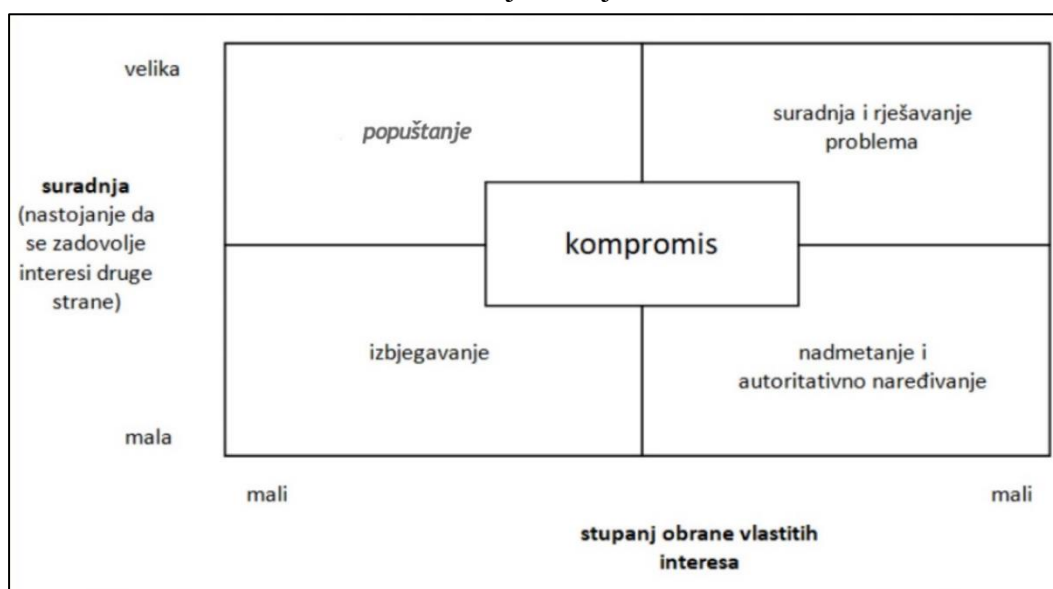
- **Učenje i efektivnost** – kriteriji koji su na prvom mjestu, a menadžment konflikata ih mora zadovoljiti su kriteriji organizacijskog učenja i efektivnosti. Mora se omogućiti zaposlenicima u organizaciji da nauče različite međuljudske stilove upravljanja i učinkovito ih primijeniti u raznim konfliktnim situacijama. Jedan od glavnih ciljeva upravljanja konflikata u suvremenoj organizaciji je poboljšati organizacijsko učenje koji uključuje stjecanje znanja, distribuciju znanja, tumačenje informacija i očuvanje organizacijske memorije. Individualno učenje je potrebno, ali ne predstavlja adekvatan uvjet za organizacijsku učenje. Moraju postojati procesi i strukture za prenošenje naučenog od pojedinaca prema kolektivu.
- **Potrebe dionika** - strategije upravljanja trebaju biti osmišljene tako da zadovolje potrebe i očekivanja strateških dionika i da postignu ravnotežu među njima. Ponekad je više strana uključeno u konflikt u organizaciji i izazov upravljanja konfliktom bio bi uključiti te strane u rješavanje problema procesa koji će dovesti do kolektivnog učenja i organizacijske učinkovitosti. Očekuje se da će ovaj proces dovesti do zadovoljstva relevantnih dionika.
- **Etika** – ne može li se definirati problem tako da vodi do etičkih radnji koje su od koristi čovječanstvu, onda ili nismo definirali ili trenutno ne možemo ispravno definirati problem.

## 5. RJEŠAVANJE KONFLIKATA

Kao što je utvrđeno, konflikti su neizbježan dio svakodnevnog života. Dakle, kako se suočiti sa konfliktima riješiti ih? Uspješno rješavanje konflikata unutar organizacije može smanjiti vjerojatnost budućih konflikata ili ih učiniti lakšim za rješavanje u budućnosti. Za uspješno rješavanje konflikta unutar organizacije, menadžeri mogu koristiti direktne i indirektne tehnike. Preporučljivo je prvo koristiti indirektne metode, zatim direktne. Prije nego li se započne proces rješavanja konflikta, važno je odabrati stil pregovaranja, te što želimo njime postići, jer nije svaki stil isti u svakoj situaciji.

### 5.1. Direktne metode

Slika 3. Stilovi rješavanja konflikata



Izvor: Prilagođeno prema Marković, B. (2020) Nastavni materijal – Sukobi u organizaciji, Sveučilište Sjever Koprivnica.

Pod uvjetom da se konflikt ne može riješiti indirektnim tehnikama, upotrebljavaju se direktne tehnike. Kada se konflikt pojavi u organizaciji, pokušava se riješiti na različite načine. Postoji 5 stilova rješavanja konflikta unutar direktne metode. Primjena određenog stila ovisi o konkretnoj situaciji (ibid).

**1. Izbjegavanje** - povlačenje iz problema (psihičkog ili fizičkog), strane se nadaju da će sam nestati, prave se da ga ne primjećuju. Često je to strategija za ljude koji nemaju samopouzdanja ili se boje vlastite volje, borba za prava se doživljava kao neprijateljski čin. Loša strana ovakvog

pristupa je što se konflikt kasnije može pogoršati jer izbjegavanjem frustracija sudionika postaje veća, a stavovi se često temelje na lažnim i nedokazanim pretpostavkama.

**2. Popuštanje** – udovoljavanje interesima drugih. Osoba popušta i brine više o drugima nego o sebi, često na vlastitu štetu. To djeluje kratkoročno, ali ako se uzrok ne riješi, konflikt se nakon nekog vremena može opet pojaviti.

**3. Nadmetanje** - metoda korištenja moći za postizanje cilja, kada se uzimaju u obzir samo vlastite želje i potpuno ignoriraju druge, svrha je pobijediti. Najčešće se koristi u hitnim slučajevima, kada je pojedinac siguran da je u pravu, važnije je od održavanja dobre veze. Također se koristi kada stvari nisu važne i kada druge nije briga što se događa.

**4. Kompromis** – osoba koja obično koristi kompromisni stil sukoba pokušava uravnotežiti potrebe obiju ili svih strana u konfliktu potičući sve da popuste barem u nekim točkama. Ovaj stil može oduzimati više vremena i zahtijevati više "ljudskih vještina" od drugih tehnika rješavanja konflikta.

**5. Suradnja** - izravno i otvoreno suočavanje sa konfliktom, traženje obostrano zadovoljavajućeg rješenja i težnja za najboljim interesima obiju strana. Najčešće se koristi kada je tema razgovora jednako važna kao i odnos, važna je suradnja, potrebna su kreativna rješenja i postoje razumni izgledi da se problem riješi.

## **5.2. Indirektne metode**

Na poslu ljudi sve više ovise jedni o drugima u obavljanju dodijeljenih zadataka, pa to dovodi do veće mogućnosti konflikata. Dakle, najjednostavnija je neizravna tehnika, smanjuje ovisnosti i kontakte između pojedinaca i skupina u konfliktu. Često menadžer može premjestiti osobu u drugi odjel i osigurati joj druge radne uvjete i resurse potrebne za posao. Zajednički ciljevi mogu usmjeriti pozornost potencijalnih sukobljenih strana na ciljeve koje obje strane žele postići. Tako se svakodnevne razlike mogu zaboraviti, a sve se može postići suradnjom, a ne konfliktom. U organizaciji, stalno restrukturiranje treba razmotriti kada se destruktivni konflikt između pojedinaca ili grupa ponavlja (ibid). Indirektne tehnike se dijele na: smanjenje kontakta, pozivanje na partnerski cilj, prenošenje odgovornosti i reorganizaciju.

## 6. ANKETNO ISTRAŽIVANJE - ANALIZA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

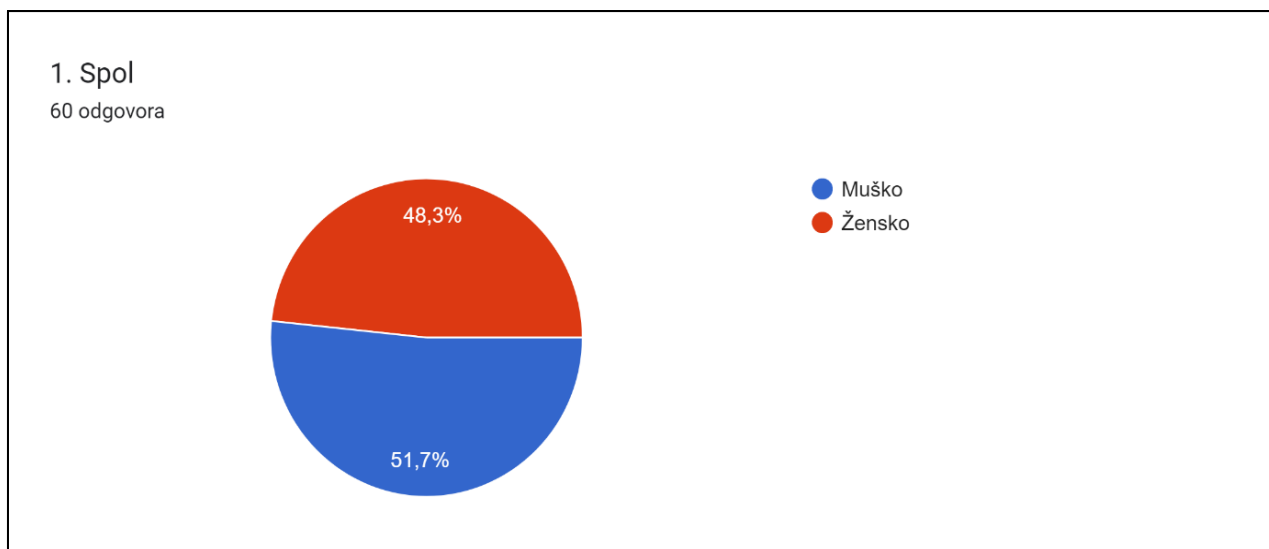
Cilj istraživanja završnog rada bio je utvrditi kako pojedinci reagiraju na konflikte na radnom mjestu i pokušati djelovati na njihovo rješavanje. Istraživanje se provodilo online, slanjem putem elektroničke pošte, te društvenih medija. Uz anketu, u prilogu je kratak opis o kakvoj se anketi i studiju radi i za koju svrhu. Anketa se sastoji od 10 pitanja i predloženih odgovora. Za svako pitanje moguće je odabrati samo jedan odgovor. Odgovori koji su bili zatraženi su: „da“, „ne“, „nikada“, „ponekad“, „često“, „uvijek“. Anketi je pristupilo 60 osoba, od kojih je 29 (48,3%) ženskih i 31 (51,7%) muških ispitanika. Anketirane su samo zaposlene osobe. Istraživanje je počelo 4.9. i trajalo do 7.9. 2022. Nakon što su prikupljene sve ankete, rezultati su analizirani pomoću statističkih metoda, kao što je prikazano u nastavku.

Istraživačka pitanja su:

1. Spol
2. Dob
3. Jeste li se nekada susreli s konfliktom na radnome mjestu?
4. Imaju li konflikti pozitivne posljedice?
5. Za koje strategije smatrate da su najbolje pri rješavanju konflikata?
6. „Svoje mišljenje radije zadržim za sebe, nego otvoreno kažem na glas.“
7. Nastojite li se u konfliktnim situacijama ipak prilagoditi kolegama koji imaju drugačije stajalište i mišljenje od Vas?
8. „Čvrsto branim svoj stav.“
9. Nastojite li pronaći rješenje konflikata koje odgovara objema stranama?
10. Mogu li konflikti na radnome mjestu negativno utjecati na privatni život pojedinaca?



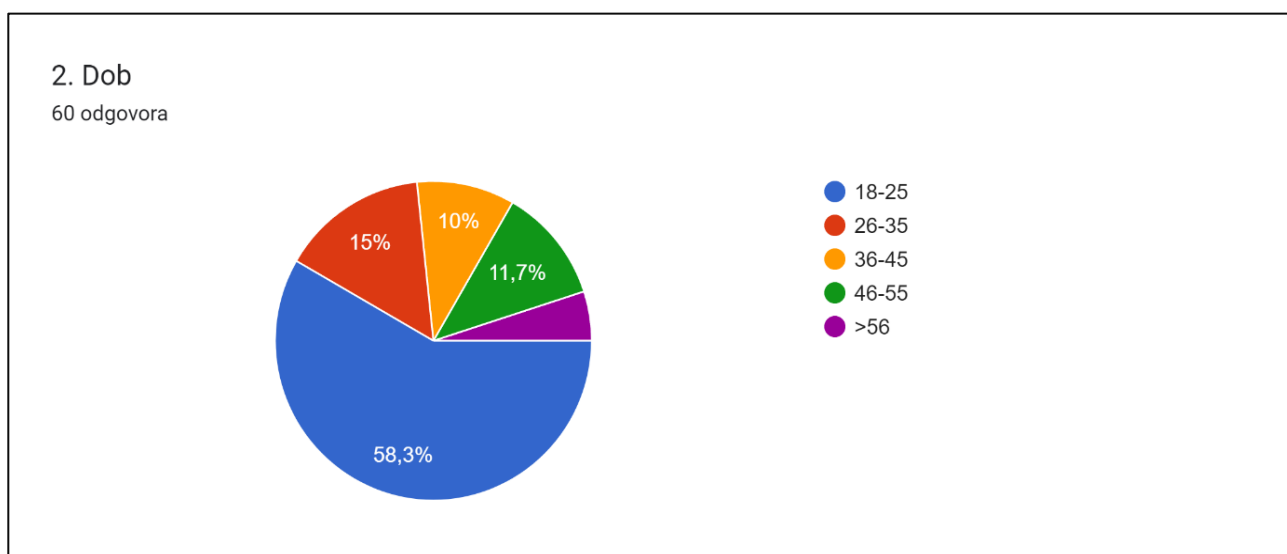
Grafikon 1. Spol



Izvor: Izradila autorica

U grafikonu je prikazana spolna struktura ispitanika. Od ukupno 60 ispitanih zaposlenih osoba, 29 (48,3%) je ženskih osoba i 31 (51,7%) je muških osoba.

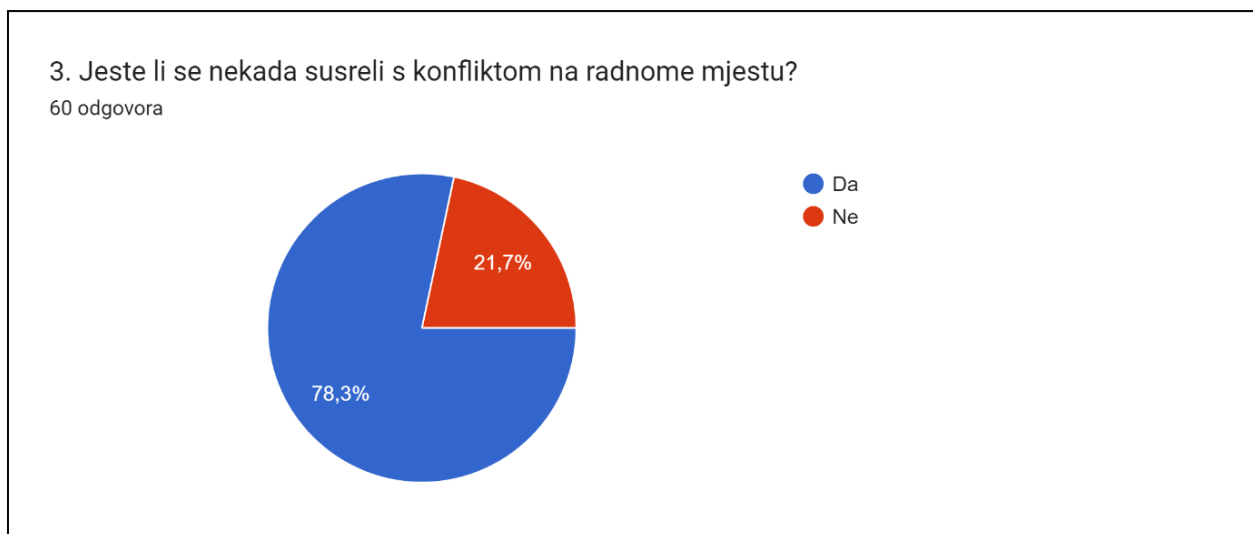
Grafikon 2. Dob



Izvor: Izradila autorica

U grafikonu 2. uočavaju se ispitanici različite dobi. Najveći broj ispitanika je od 18-25 godina (58,3%). Zatim, u dobi od 26-35 (15%). U dobi od 46-55 godina je njih 11,7%, sljedeći broj ispitanika je od 36-45 godina, njih 10% i na kraju slijede ispitanici u dobi >56, njih 5%.

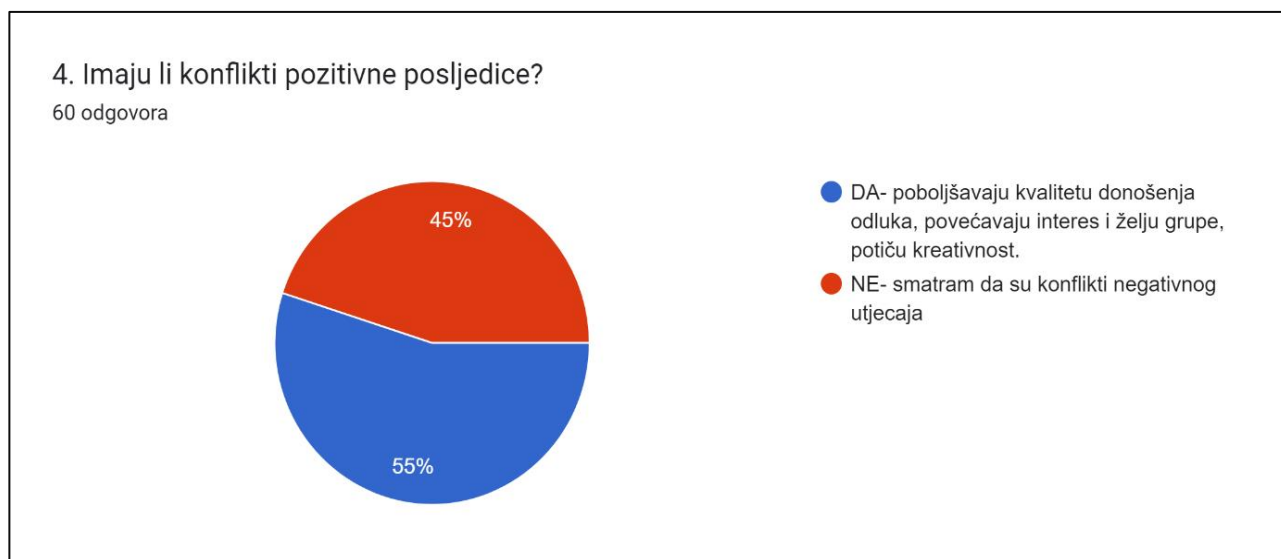
Grafikon 3. Jeste li se nekada susreli s konfliktom na radnome mjestu?



Izvor: Izradila autorica

Iz grafikona 3. vidljivo je da se 78,3% ispitanika susrelo s konfliktom na radnome mjestu, dok njih 21,7% nije. 47 osoba (78,3%) je označeno plavom bojom, a 13 (21,7%) crvenom bojom.

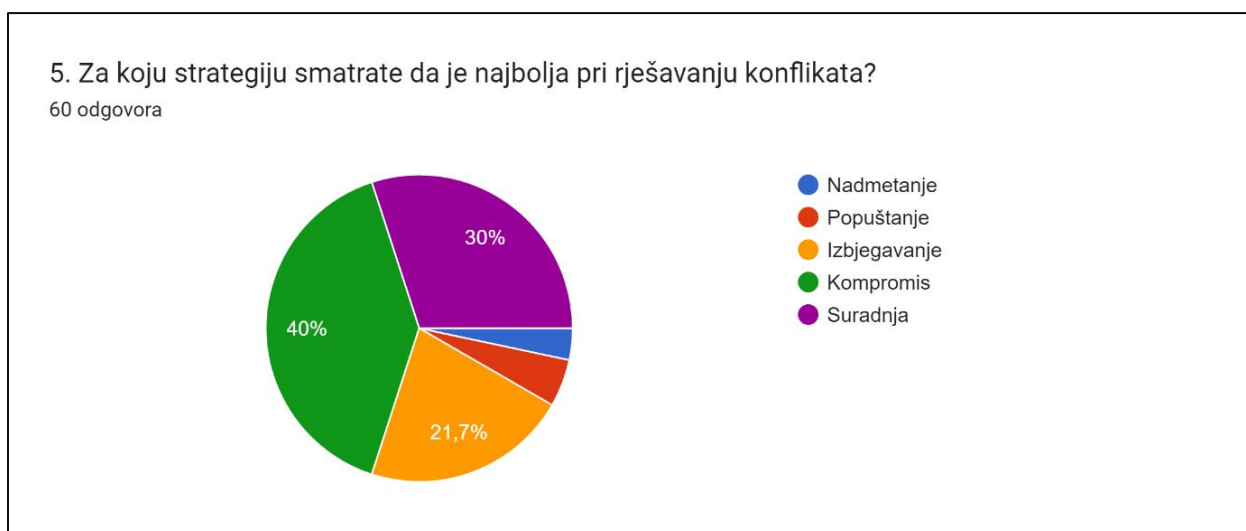
Grafikon 4. Imaju li konflikti pozitivne posljedice?



Izvor: Izradila autorica

Grafikon prikazuje mišljenja ispitanika na pitanje imaju li konflikti pozitivne posljedice. Njih 55% smatra da konflikti imaju pozitivne posljedice, da poboljšavaju kvalitetu donošenja odluka, povećavaju interes, želju grupe i potiču kreativnost, te njih 45% smatra da su konflikti negativnog utjecaja.

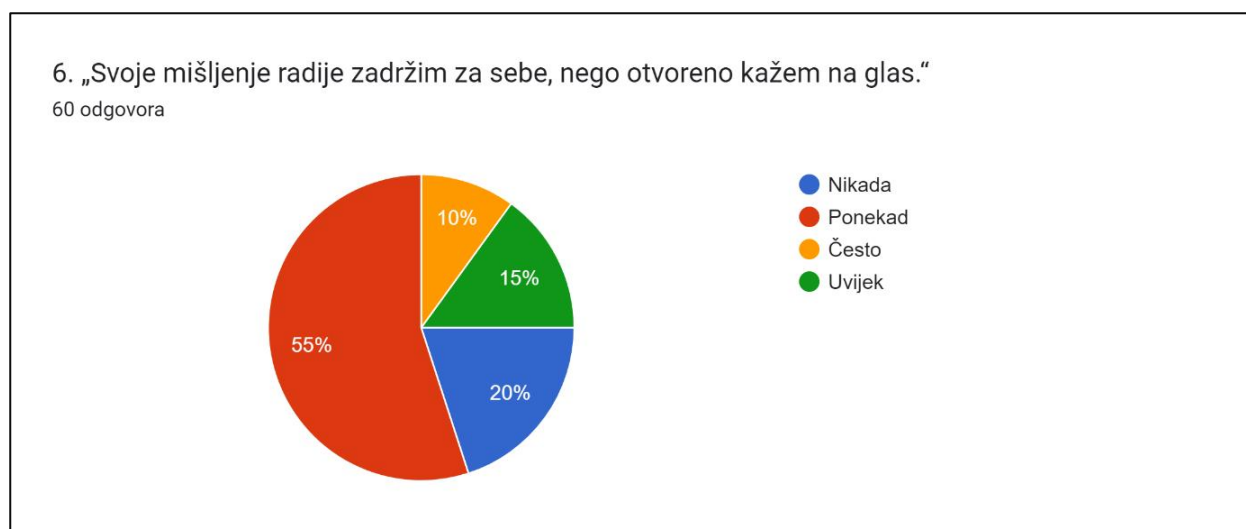
### Grafikon 5. Za koju strategiju smatrate da je najbolja pri rješavanju konflikata?



Izvor: Izradila autorica

U grafikonu 5. ponuđeno je pet strategija na temelju kojih su ispitanici trebali odabrati jednu za koju su smatrali da je najbolja pri rješavanju konflikata. Plavom bojom je označena strategija nadmetanja, crvenom strategija popuštanja, zatim narančastom strategija izbjegavanja, nakon nje, zelenom, strategija kompromisa i na kraju ljubičastom strategija suradnje. Najveći broj ispitanika, njih 40% smatralo je da je najbolja strategija kompromisa. 30% je odabralo suradnju, zatim 21,7% izbjegavanje, 5% strategiju popuštanja i 3,3% strategiju nadmetanja.

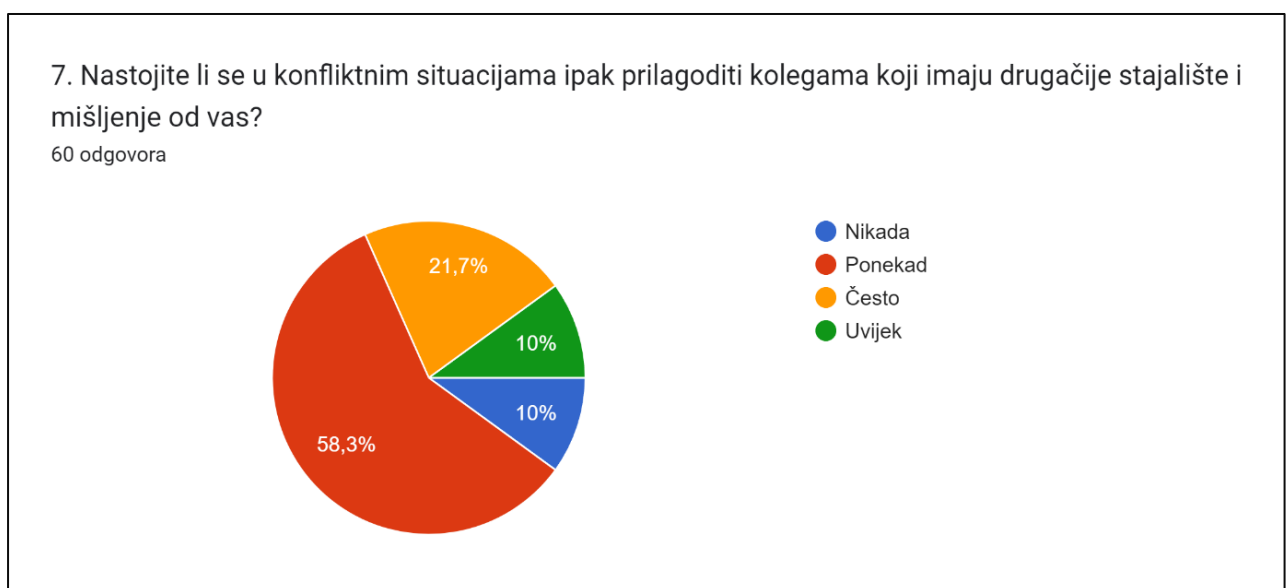
### Grafikon 6. Odgovori na pitanje: "Svoje mišljenje radije zadržim za sebe, nego otvoreno kažem na glas."



Izvor: Izradila autorica

U grafikonu 6. na pitanje „Svoje mišljenje radije zadržim za sebe, nego otvoreno kažem na glas“ crvenom bojom označen je odgovor „ponekad“, plavom bojom „nikada“, zelenom bojom „uvijek“, te narančastom bojom odgovor „često“. Najveći broj ispitanika, njih 55% je odgovorilo da svoje mišljenje ponekad zadrži za sebe, 20% nikada ne zadrži svoje mišljenje za sebe, 15% uvijek radije mišljenje zadrži za sebe, nego otvoreno kaže na glas, te 10% ispitanika često svoje mišljenje zadrže za sebe, nego kažu na glas.

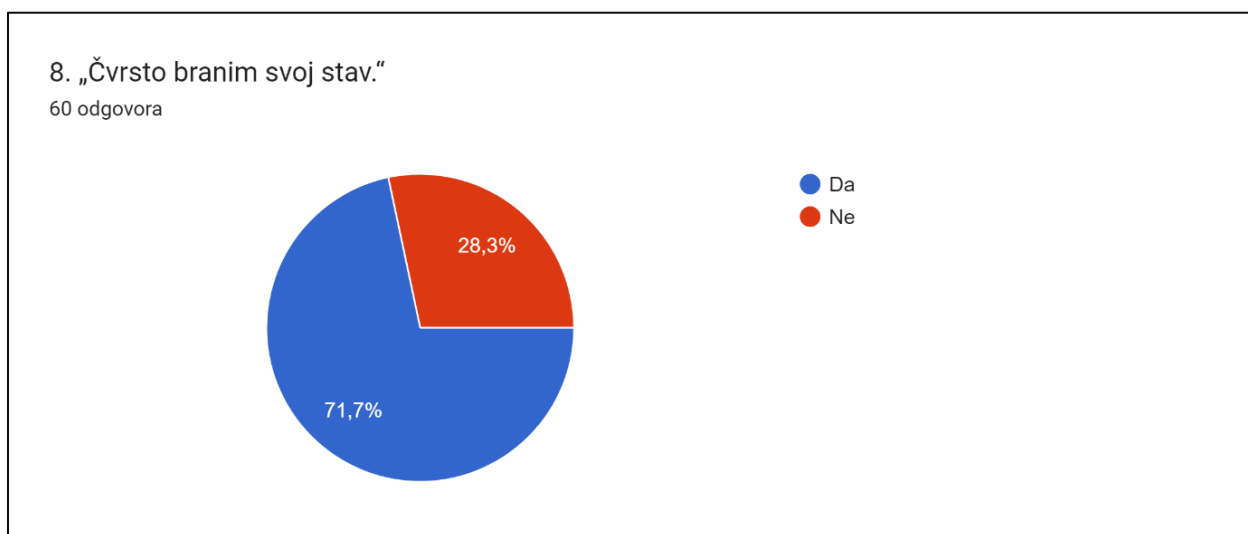
Grafikon 7. Nastojite li se u konfliktnim situacijama ipak prilagoditi kolegama koji imaju drugačije stajalište i mišljenje od Vas?



Izvor: Izradila autorica

Najveći broj, 58,3% se u konfliktnim situacijama ponekad prilagodi kolegama koji imaju drugačije mišljenje i stajalište od njih, 21,7% ispitanika se često prilagodi kolegama, njih 10% se uvijek prilagodi kolegama, te ostalih 10% se nikada ne prilagodi suprotnom mišljenju.

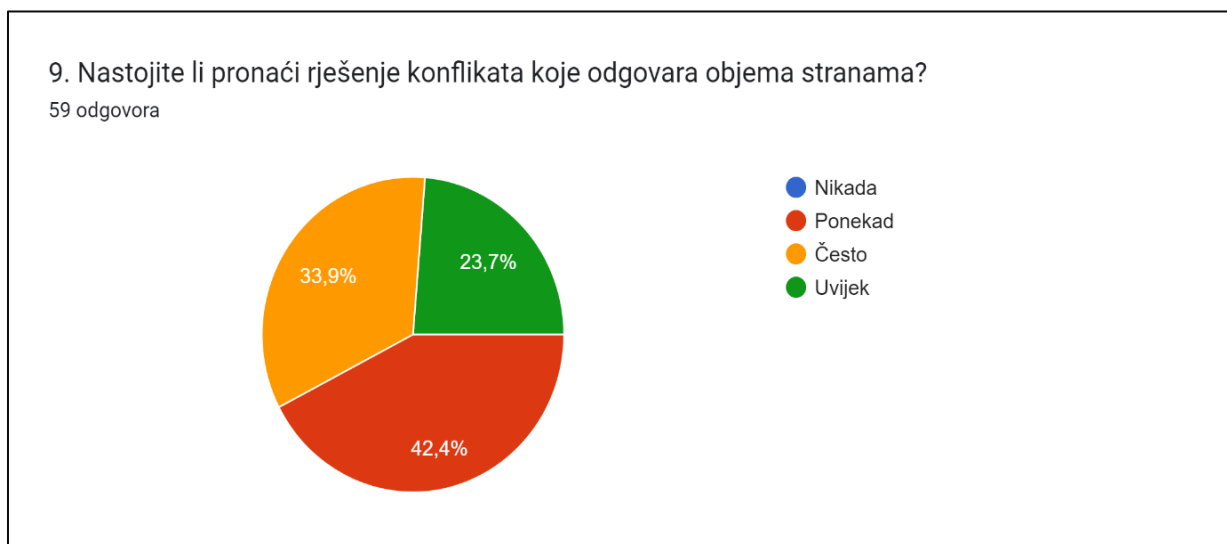
Grafikon 8. Odgovori na pitanje: "Čvrsto branim svoj stav."



Izvor: Izradila autorica

Kao što je u grafikonu vidljivo, plavom bojom je označen najveći broj ispitanika, njih 71,7% je označilo da čvrsto brane svoj stav, dok je njih 28,3% označeno crvenom bojom, odgovorilo da ne brane svoj stav.

Grafikon 9. Nastojite li pronaći rješenje koje odgovara objema stranama?

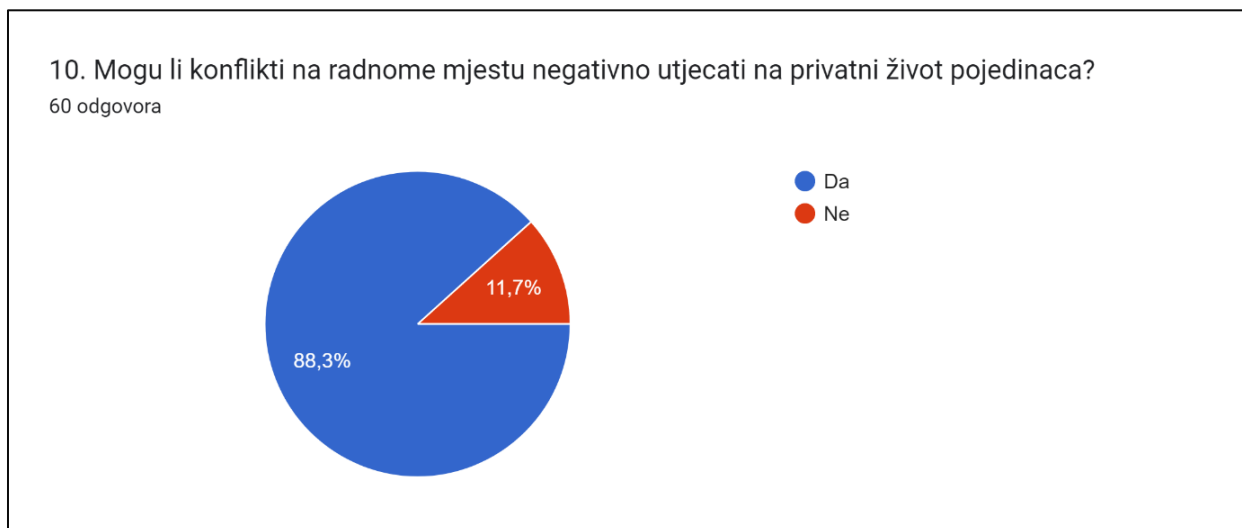


Izvor: Izradila autorica

59 ispitanika je pristupilo ovom pitanju i najveći broj ispitanika, 42,4% odgovorilo je da ponekad nastoji pronaći rješenje konflikata koje odgovara objema stranama. 33,9% njih često

nastoji pronaći rješenje i 23,7% uvijek pokušava pronaći rješenje za obje strane. Nijedan ispitanik nije odgovorio odgovorom „nikada“.

Grafikon 10. Mogu li konflikti na radnome mjestu negativno utjecati na privatni život pojedinca?



Izvor: Izradila autorica

U grafikonu 10. 88,3% ispitanika je odgovorilo da konflikti utječu na privatni život u negativnom smislu, a 11,7% smatra da ne može negativno utjecati.

### 6.1. Rasprava o dobivenim rezultatima ankete

Anketno istraživanje je pokazalo da se 78,3% ispitanika susrelo s konfliktom na radnome mjestu, te se time opravdava postavljena prva hipoteza koja glasi „Zaposlenici organizacija često su izloženi konfliktnim situacijama na radnome mjestu.“ Konflikt je neizbježna situacija, te se može utvrditi da se velik broj ispitanika susrelo s konfliktom i da su oni česta pojava u radnom okruženju.

Druga postavljena hipoteza „Konflikti na radnome mjestu negativno utječu na privatni život pojedinaca.“ je potvrdila da veliki broj osoba smatra da se konflikt negativno odražava na privatni život. 88,3% ispitanika smatra da može imati negativne utjecaje na privatni život pojedinca. U poslovnom, te privatnom životu svaki pojedinac trebao bi imati svoj stav i mišljenje. Važno je podijeliti svoje stavove, ali se treba znati da svaka strana ima svoj stav. Bitno je naći jednaku ravnotežu i uskladiti se sa suprotnom stranom.

Treća hipoteza glasi „Zaposlenici većinom smatraju da konflikti imaju negativne posljedice.“ Istraživanje je pokazalo da 55% ispitanika smatra da konflikti imaju pozitivne posljedice, da poboljšavaju kvalitetu donošenja odluka, povećavaju interes i želju grupe. Na temelju odgovora ispitanika vezano za treću hipotezu, zaključuje se da hipoteza nije prihvaćena.

Na postavljeno pitanje „Svoje mišljenje radije zadržim za sebe, nego otvoreno kažem na glas“ 55% ispitanika je odgovorilo da ponekad svoje mišljenje zadrži za sebe, te 15% uvijek svoje mišljenje zadrži za sebe. 71,7 % ispitanika je odgovorilo da čvrsto brane svoj stav. Na pitanje „Nastojite li se u konfliktnim situacijama ipak prilagoditi kolegama koji imaju drugačije stajalište i mišljenje od Vas?“ 58,3% ispitanika je odgovorilo da se ponekad prilagode kolegama s različitim mišljenjima, a 10% se nikad ne prilagode kolegama. U sva tri postavljena pitanja na temelju ankete može se vidjeti većinom prisutan pozitivan postotak odgovora.

Na temelju istraživanja, konflikti u organizacijama nastaju zbog toga što velika veličina ispitanika čvrsto brani svoj stav (71.7%) i samo 10% se uvijek prilagodi kolegama s drugačijim mišljenjem i stajalištem. Budući da 88,3% ispitanika kaže da konflikti negativno utječu na njihov privatni život, odgovorni za upravljanjem konfliktom trebali bi osigurati pozitivno rješavanje konflikata. U konfliktnim situacijama ipak treba svoje mišljenje reći na glas jer se time pronalazi najbolji ishod za rješavanje konflikata i kolege bi se trebale na kraju prilagoditi jedni drugima tako što će zajednički pronaći najbolje rješenje za smirivanje situacije. Na temelju provedenog istraživanja, najviše ispitanika smatra da je najbolja strategija za rješavanje konflikata kompromis.

## 7. ZAKLJUČAK

Organizacijski konflikt na radnom mjestu, opisuje se kao stanje neslaganja ili nesporazuma, koje proizlazi iz stvarnog ili percipiranog neslaganja potreba, uvjerenja, resursa i odnosa između članova organizacije. Aludira na rezultat ljudske interakcije, koja počinje kada jedan član organizacije uvidi da su njegovi/njezini ciljevi, vrijednosti ili stavovi nekompatibilni s onima drugih članova organizacije. Neusklađenost u mišljenjima može nastati unutar člana, između dva člana ili između grupa organizacije.

Postoje različite vrste konflikata koji se dijele po uzroku nastanka, po dužini trajanja, zatim posljedični, globalni i parcijalni konflikti, te posljedični konflikti na poduzeće. Kroz pet poglavlja koji se odnose na općeniti pojam konflikata, uzroke, vrste, upravljanje i rješavanje konflikata, te kroz provedeno anketno istraživanje o konfliktima u organizaciji nastojao se ispuniti cilj rada.

Kao što je vidljivo iz rasprave, na temelju provedenog istraživanja, konflikti su učestala pojava u organizacijama, te mogu negativno utjecati na privatni život pojedinca. Stoga se, prva i druga hipoteza „Zaposlenici organizacija često su izloženi konfliktnim situacijama na radnom mjestu“ i „Konflikti na radnom mjestu negativno utječu na privatni život pojedinaca“ prihvaćaju. Većina zaposlenika (55%) smatra da konflikti imaju pozitivne posljedice, te se treća hipoteza „Zaposlenici većinom smatraju da konflikti imaju negativne posljedice“ odbacuje. Primarna uloga upravljanja konfliktima u organizaciji trebala bi pripadati menadžeru. Njegov angažman i obuka u rješavanju konflikata između zaposlenika pomaže u pronalaženju trajnih rješenja i stvara poticajno radno okruženje. Nezadovoljstvo i različita gledišta mogu biti osnova za inovativan rad ako se s njima postupa na pravi način. Za postizanje boljih poslovnih rezultata mogu biti zadušeni i konflikti. Provedeno istraživanje nam daje zaključak da bi organizacije trebale obratiti pažnju na komunikaciju i ulagati u nju, te reorganizirati radne zadatke. Sva neslaganja i nezadovoljstva koja se šire na sukobljene strane rezultiraju čestim konfliktima.

Važno je slijediti upute za rješavanje konflikata i postupati pravilno, jer ignoriranje konflikta može dovesti do ozbiljnije situacije. Rješavanje konflikata nije uvijek lako i treba pomno uvidjeti svaku situaciju i odabrati pravi način kako upravljati i riješiti određeni konflikt jer svaka osoba ima drugačije mišljenje i nemoguće je udovoljiti svakome.

Stoga, konflikt ne treba izbjegavati već tražiti najbolje rješenje za njega kako bi se doveo na što manju razinu. Sve razine upravljanje odgovorne su za dobru organizacijsku komunikaciju i



upravljanje konfliktima. Menadžeri ne mogu izostaviti konflikt, ali bi trebali biti svjesni i rješavati konflikte na radnome mjestu. Bitno je reći da konflikt ne mora biti pozitivan niti negativan. Svaka situacija sama po sebi vodi konflikt u jednom od ta dva smjera. Sve ovisi o postupku osoba koje se nalaze u toj situaciji i menadžeru. Konflikti su u svakoj organizaciji neizbježni, te je važno iskoristiti različita mišljenja i ideje. Konflikti trebaju postojati u umjerenom količini, niti premalo, niti previše.

Na osnovu ovog rada, u budućnosti bi se moglo napraviti veće istraživanje na većem uzorku kako bi se detaljnije razmotrio aspekt pitanja u anketi. Također se može naslutiti da bi u budućnosti bilo zanimljivo istražiti na kojoj razini organizacije se najviše uočavaju konflikti (između kolega više-niže razine menadžmenta, samo više razine...), te koje su komunikacijske vještine zaposlenika u organizaciji, kakav je proces zapošljavanja u smislu ispitivanja karaktera budućih zaposlenika i ispitivanju menadžerskih vještina (vještine vođenja, motiviranja, delegiranja, upravljanja vrijednostima, ciljevima, vremenom...). Kako bi se postigla veća učinkovitost, bilo bi poželjno održati radionicu ili edukaciju kako najbolji postupiti u konfliktnim situacijama. Naime, sve navedeno pomoglo bi u kvalitetnijem upravljanju konfliktima.

Sveučilište  
Sjever

—  
|  
NAROD  
ALIBRAINO



SVEUČILIŠTE  
SJEVER  
|

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

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

Ja, VALERISA PALIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom KONFLIKTI I NAČIN NJIHOVA RJEŠAVANJA U ORG. (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Valerija Palić  
(vlastoručni potpis)

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

Ja, VALERISA PALIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom KONFLIKTI I NAČIN NJIHOVA RJEŠAVANJA U ORG. (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Valerija Palić  
(vlastoručni potpis)

## 8. LITERATURA

### Knjige:

1. Ajduković, M. i Pečnik, N. (2007) Nenasilno rješavanje sukoba. Zagreb: Alineja, 5. izdanje
2. Rijavec, M. i Miljković, D. (2002) Kako rješavati konflikte? Zagreb, IEP :VERN : D2
3. Sikavica, P. (2011) Organizacija. Zagreb: Školska knjiga.
4. Sikavica, P. i Novak, M. ( 1993) Poslovna organizacija. Zagreb: Informator.
5. Žugaj, M., Šehanović, J. i Cingula, M. (2004) Organizacija. Varaždin: TIVA, Fakultet organizacije i informatike.

### E-knjige:

1. Whetten, D. A. i Cameron, K. S. (2011) Developing Management Skills [online]. Pearson Education: New Jersey. Dostupno na: [https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/developing\\_management\\_skills-8th\\_edition.pdf](https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/developing_management_skills-8th_edition.pdf) (Datum pristupa: 14.09.2022.)
2. Mirković, B. i Franceško, M. (2008) Organizaciono ponašanje – moć prepoznavanja organizacionog ponašanja [online]. Banja Luka: Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment. Dostupno na : [https://www.researchgate.net/publication/318878370\\_Organizaciono\\_ponasanje\\_-\\_moc\\_poznavanja\\_organizacionog\\_ponasanja](https://www.researchgate.net/publication/318878370_Organizaciono_ponasanje_-_moc_poznavanja_organizacionog_ponasanja) (Datum pristupa: 13.09.2022.)

### Članci:

1. Božac, G. M., i Angeleski, I. (2008). MENADŽMENT KONFLIKTA: RAZMATRANJE TEORETSKE PARADIGME I MAKROSTRATEŠKOG PRISTUPA [online]. Economic research - Ekonomska istraživanja, 21(4), str. 45-61. Dostupno na : <https://hrcak.srce.hr/file/60013> (Datum pristupa: 18.07.2022.)
2. Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups [online]. Human Relations, 7, 367–382. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/001872675400700307> (Datum pristupa: 05.09.2022.)

3. Krameršek, M. (2022). KONFLIKTI I PRISTUPI NJIHOVOM RJEŠAVANJU [online], Varaždinski učitelj, 5(9), str. 431-436. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/file/398833\\_](https://hrcak.srce.hr/file/398833_) (Datum pristupa: 24.07.2022.)
4. Oladosu Omisore, B., Rashidat Abiodun, A. (2014) Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies [online]. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 3, No. 6. Dostupno na: <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i6/1351> (Datum pristupa: 12.09.2022.)
5. Pečnik, N. (1994) SUKOBI I STRATEGIJE NJIHOVA RJEŠAVANJA [online]. Ljetopis socijalnog rada, 1(1), str. 59-59. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/291750> (Datum pristupa: 24.07.2022.)
6. Pondy, L. R. (1967) Organizational Conflict: Concepts and Models [online]. Administrative Science Quarterly, Vol. 12, br. 2, str. 296-320. Dostupno na: <https://doi.org/10.2307/2391553> (Datum pristupa: 14.09.2022.)
7. Rahim, M. A. (2002.) Toward a theory of managing organizational conflict, The International Journal of Conflict Management [online], 13 (3): 206-235. Dostupno na: <https://doi.org/10.2139/ssrn.437684> (Datum pristupa: 05.09.2022.)
8. Robbins, S.P. (1978.) „Conflict Management“ and „Conflict Resolution“ Are Not Synonymous Terms [online], Volume 21, Issue 2. Dostupno na: <https://doi.org/10.2307/41164809> (Datum pristupa: 06.09.2022.)
9. Spaho, K. (2013) Organizational communication and conflict management [online], Management, 18(1), str. 103-118. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/153271> (Datum pristupa: 04.09.2022.)

#### **Internetski izvori:**

1. Dashöfer, V. (2022) Konflikti i njihovo rješavanje [online]. Dashöfer Holding, Ltd. & Verlag Dashöfer, d.o.o. Dostupno na: <https://oncmz.dashofer.hr/onb/33/lekcija-4-konflikti-i-njihovo-rjesavanje-uniqueidmRRWSbk196E4DjKFq6pChMGw1ylb5yu2cv92txex5frDQ6s4X3dlldw/> (Datum pristupa: 07.09.2022.)

2. Klindžić, M. (2014) Sukobi u organizaciji [online]. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Dostupno na: [https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Sukobi%20u%20organizaciji\\_predavanje\\_14012014.pdf](https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/mklindzic/Sukobi%20u%20organizaciji_predavanje_14012014.pdf) (Datum pristupa: 10.09.2022.)
3. Konflikt. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2021). Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32777> (Datum pristupa: 16.07.2022.)
4. Marković, B. (2020) Nastavni materijal – Sukobi u organizaciji [online]. Sveučilište Sjever Koprivnica. Dostupno na: [https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/4774386/mod\\_resource/content/1/Nastavni%20materijal%20VI.pdf](https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/4774386/mod_resource/content/1/Nastavni%20materijal%20VI.pdf) (Datum pristupa: 18.07.2022.)
5. Organizacijsko ponašanje – deveta lekcija – konflikti. (2020) Dostupno na: <https://www.vps.ns.ac.rs/wp-content/uploads/2020/04/OP-deveta-lekcija-21.04.2020..pdf> (Datum pristupa: 07.09.2022.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Tijek konflikta.....	12
Slika 2. Uzroci konflikata.....	17
Slika 3. Stilovi rješavanja konflikata.....	21

## POPIS SHEMA

Schema 1. Faze konfliktnog procesa, Louis R. Pondy.....	11
Schema 2. Proces upravljanja konfliktom.....	19

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol.....	24
Grafikon 2. Dob.....	24
Grafikon 3. Jeste li se nekada susreli s konfliktom na radnome mjestu?.....	25
Grafikon 4. Imaju li konflikti pozitivne posljedice? .....	25
Grafikon 5. Za koju strategiju smatrate da je najbolja pri rješavanju konflikata? .....	26
Grafikon 6. Odgovori na pitanje: "Svoje mišljenje radije zadržim za sebe, nego otvoreno kažem na glas." .....	26
Grafikon 7. Nastojite li se u konfliktnim situacijama ipak prilagoditi kolegama koji imaju drugačije stajalište i mišljenje od Vas? .....	27
Grafikon 8. Odgovori na pitanje: "Čvrsto branim svoj stav." .....	28
Grafikon 9. Nastojite li pronaći rješenje koje odgovara objema stranama?.....	28
Grafikon 10. Mogu li konflikti na radnome mjestu negativno utjecati na privatni život pojedinca?.....	29

## POPIS PRILOGA

### Prilog 1. Anketni upitnik

## Konflikti u organizaciji

Poštovani/a,

pred Vama se nalazi anketa koja se provodi kao istraživački dio preddiplomskog rada na Sveučilištu Sjever (Poslovanje i menadžment).

Anketni upitnik je anonimn i svi podaci koristit će se samo u navedenu svrhu. Pitanja su kratka i predviđeno vrijeme ispunjavanja je maksimalno 5 minuta.

Unaprijed hvala na sudjelovanju i ispunjavanju anketnog upitnika.

Valerija Palić

### 1. Spol \*

- Muško
- Žensko

### 2. Dob \*

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- >56

### 3. Jeste li se nekada susreli s konfliktom na radnome mjestu? \*

- Da
- Ne



4. Imaju li konflikti pozitivne posljedice? \*

- DA- poboljšavaju kvalitetu donošenja odluka, povećavaju interes i želju grupe, potiču kreativnost.
- NE- smatram da su konflikti negativnog utjecaja

5. Za koju strategiju smatrate da je najbolja pri rješavanju konflikata? \*

- Nadmetanje
- Popuštanje
- Izbjegavanje
- Kompromis
- Suradnja

6. „Svoje mišljenje radije zadržim za sebe, nego otvoreno kažem na glas.“ \*

- Nikada
- Ponekad
- Često
- Uvijek

7. Nastojite li se u konfliktnim situacijama ipak prilagoditi kolegama koji imaju drugačije stajalište i mišljenje od vas?

- Nikada
- Ponekad
- Često
- Uvijek



8. „Čvrsto branim svoj stav.“ \*

Da

Ne

9. Nastojite li pronaći rješenje konflikata koje odgovara objema stranama?

Nikada

Ponekad

Često

Uvijek

...

10. Mogu li konflikti na radnome mjestu negativno utjecati na privatni život pojedinaca? \*

Da

Ne