

# Stres kao posljedica organizacijskih sukoba

---

Harači, Patricia

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:864195>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-02**

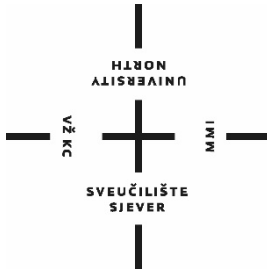


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN  
DIPLOMSKI STUDIJ POSLOVNA EKONOMIJA

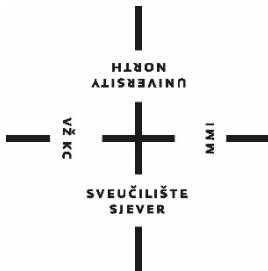


Diplomski rad br. 508/PE/2024

# STRES KAO POSLJEDICA ORGANIZACIJSKIH SUKOBA

Varaždin, listopad 2024.

SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN  
DIPLOMSKI STUDIJ POSLOVNA EKONOMIJA



Diplomski rad br. 508/PE/2024

# STRES KAO POSLJEDICA ORGANIZACIJSKIH SUKOBA

Student:

Mentor:

Komentor:

Patricia Harači

doc.dr.sc. Dijana Vuković

red.prof.dr.sc. Petar Kurečić

Varaždin, listopad 2024.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	Patricia Harači	MATIČNI BROJ	5832/336
DATUM		KOLEGIJ	Uvod u znanstveno istraživački rad
NASLOV RADA	Stres kao posljedica organizacijskih sukoba		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Stress as a cause of organizational conflicts		
MENTOR	Dijana Vuković	ZVANJE	doc.dr.sc.
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. red.prof.dr.sc. Anica Hunjet, predsjednica povjerenstva		
	2. doc.dr.sc. Damira Keček, članica povjerenstva		
	3. doc.dr.sc. Dijana Vuković, mentorica		
	4. doc.dr.sc. Trina Mjeda, zamjenska članica		
	5. red.prof.dr.sc. Petar Kurečić, komentor		

## Zadatak diplomskog rada

BR: 508/PE/2024

OPIS

Stres na radnom mjestu ima utjecaj na zdravlje, učinkovitost obavljanja radnih zadataka i na motivaciju zaposlenika. Organizacijski sukobi nastaju prilikom loše raspodjele rada, nesuglasica i slabih ostvarenja zadanih ciljeva. Da bi se izbjegli sukobi koji rezultiraju stresom, potrebno je kvalitetno upravljati organizacijom, posvetiti se zaposlenicima i metodama koje minimiziraju stresne situacije. Razvijanje kvalitetnih strategija ima velik utjecaj na smanjivanje stresa te se time stvara doprinos uspjehu organizacije i ostvarenja pojedinca na poslu kao samostalne osobe. Potrebno je održavati komunikaciju na radnome mjestu i promicati zdravu radnu kulturu.

Sukladno iznesenom, u radu je potrebno definirati i istražiti:

- pojasniti pojam te utjecaj stresa i sukoba u organizaciji
- definirati organizacijske mjere i tehnike izbjegavanja stresa
- objasniti važnost fleksibilizacije rada i suvremene pristupe rješavanja sukoba
- provesti istraživanje kako bi se ukazalo na značaj organizacijskih sukoba prema zaposlenicima
- definirati zaključak rada

ZADATAK URUČEN

17.10.2024.



*[Handwritten signature]*

## **PREDGOVOR**

*Zahvaljujem svojoj mentorici doc.dr. sc. Dijani Vuković i komentoru red.prof.dr.sc. Petru Kurečiću na prihvaćenoj molbi za mentorstvo na diplomskom radu, svojim su mi znanjem, iskustvom i stručnošću pomogli tijekom izrade i pisanja diplomskog rada.*

*Hvala mojim prijateljima i kolegama na fakultetu koji su studiranje činili lakšim i bili mi velika podrška.*

*Najviše zahvaljujem svojoj obitelji na motivaciji i vjeri u mene, na pružanom razumijevanju i savjetima tijekom cijelog mog studiranja.*

*Hvala!*

## SAŽETAK

Stres kao posljedica organizacijskih sukoba tema je ovog diplomskog rada i kroz istu se proučava koji su uzroci stresa kod zaposlenika te na koji način takvi uzroci djeluju na živote ljudi. Nerijetko postoje dinamična vremena na radnom mjestu i ona uzrokuju sukobe poput nejasnoća glede dobivenih radnih zadataka, natjecanja oko ciljeva. Prema nabrojenim uzrocima, nastaje stres kod zaposlenika.

U vremenu kad pojedinac osjeti umor od nastalih pritisaka i izazova na radnome mjestu te od sukoba, pojavljuje se stres. Kada je osoba pod stresom, nastaju negativne posljedice poput lošeg zdravstvenog stanja, smanjene učinkovitosti i loše radne atmosfere.

Cilj je ovog rada potanko istražiti na koji način sukobi u organizacijama uzrokuju stres i koje se strategije koriste kada nastanu stresne situacije i sukobi te koja su potencijalna rješenja za upravljanje navedenim situacijama. Kada je osoba uvelike izložena stresnim situacijama, to će zasigurno rezultirati raznim bolestima.

Da bi se uspješno upravljalo stresom, koriste se razne metode i strategije od kojih se navodi i medijacija te konstruktivna komunikacija. Iste doprinose smanjenju samog intenziteta sukoba i njegovog utjecaja na stres. Na organizacijama je primjena strategija putem kojih žele smanjiti svima neugodne situacije, potrebno je uvesti promjene koje se tiču radne atmosfere i omogućiti zaposlenima fleksibilno radno vrijeme.

Kroz ovaj su rad navedeni i analizirani sukobi i njihov utjecaj na stres te isti kroz različita gledišta.

**Ključne riječi:** *medijacija, organizacijski sukobi, stres, upravljanje sukobima*

## SUMMARY

Stress as a consequence of organizational conflicts is the topic of this master thesis, and it studies the causes of stress in employees and how such causes affect people's lives. There are often dynamic times in the workplace, and they cause conflicts such as ambiguities regarding work tasks, competition over goals. According to the listed causes, stress arises among employees.

At a time when an individual feels tired from the resulting pressures and challenges at the workplace and from conflicts, stress appears. When a person is under stress, there are negative consequences such as poor health, reduced efficiency, and a bad working atmosphere.

The aim of this paper is to investigate in detail how conflicts in organizations cause stress and what strategies are used when stressful situations and conflicts arise, and what are the potential solutions for managing these situations. When a person is greatly exposed to stressful situations, it will surely result in various diseases.

To successfully manage stress, various methods and strategies are used, including mediation and constructive communication. The same contribute to reducing the intensity of the conflict itself and its impact on stress. It is up to organizations to apply strategies through which they want to reduce unpleasant situations for everyone, it is necessary to introduce changes regarding the working atmosphere and allow employees flexible working hours.

Through this paper, conflicts and their impact on stress are listed and analyzed, and the same through different points of view.

**Key words:** *mediation, organizational conflicts, stress, conflict management*

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b>	<b>1</b>
1.1. Problem i predmet istraživanja	1
1.2. Ciljevi i hipoteze rada	2
1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka	3
1.4. Struktura rada	3
<b>2. SUVREMENE KOMPANIJE</b>	<b>5</b>
2.1. Definicija suvremenih kompanija	5
2.2. Razlika suvremenih i tradicionalnih kompanija	6
2.3. Koncept virtualnih organizacijskih kompanija	7
2.4. Fleksibilizacija rada	8
<b>3. SUKOBI</b>	<b>9</b>
3.1. Vrste i uzroci sukoba	10
3.2. Faze i procesi sukoba	15
3.3. Posljedice sukoba u kompaniji	15
3.4. Rješavanje sukoba	17
3.4.1. <i>Suvremeni pristup rješavanju sukoba</i>	18
3.4.2. <i>Razlika između tradicionalnog i suvremenog pristupa rješavanja sukoba</i>	18
3.4.3. <i>Analiza primjera rješavanja sukoba u Velikoj Britaniji, Francuskoj, SAD-u i Hong Kong-u</i>	19
<b>4. STRES NA RADNOM MJESTU</b>	<b>22</b>
4.1. Uzroci stresa	23
4.2. Faze i procesi stresa	24
4.3. Posljedice stresa	25
<b>5. UPRAVLJANJE STRESOM U KOMPANIJAMA</b>	<b>27</b>
5.1. Organizacijske mjere i tehnike izbjegavanja stresa	27
5.2. Organizacijske mjere i tehnike izbjegavanja sukoba	29
<b>6. EMPIRIJSKI DIO RADA</b>	<b>31</b>



<b>6.1.</b>	<b>Prikaz dosadašnjih istraživanja o povezanosti stresa i sukoba u organizacijama</b>	<b>31</b>
<b>6.2.</b>	<b>Metodologija istraživanja</b>	<b>31</b>
<b>6.3.</b>	<b>Problem i predmet istraživanja</b>	<b>32</b>
<b>6.4.</b>	<b>Ciljevi i hipoteze istraživanja</b>	<b>32</b>
<b>6.5.</b>	<b>Diskusija rezultata istraživanja</b>	<b>33</b>
<b>6.6.</b>	<b>Ograničenja istraživanja</b>	<b>48</b>
<b>7.</b>	<b>ZAKLJUČAK</b>	<b>49</b>
	<b>LITERATURA</b>	<b>51</b>
	<b>KNJIGE</b>	<b>51</b>
	<b>ČLANCI</b>	<b>51</b>
	<b>DIPLOMSKI, ZAVRŠNI RADOVI</b>	<b>53</b>
	<b>SLIKE</b>	<b>54</b>
	<b>TABLICE</b>	<b>54</b>
	<b>PRILOZI</b>	<b>55</b>

# 1. UVOD

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, suvremena poduzeća suočavaju se s nizom izazova u održavanju konkurentnosti i uspješnosti na tržištu. U tom kontekstu, važnost očuvanja zadovoljstva i dobrobiti zaposlenika postaje sve izraženija, budući da oni predstavljaju ključni resurs za postizanje poslovnih ciljeva i dugoročnog uspjeha organizacije. Međutim, usprkos naporima za stvaranje poticajnog radnog okruženja, sve se češće osobe suočavaju s problemom organizacijskih sukoba i njihovog negativnog utjecaja na dobrobit zaposlenika i poslovne rezultate.

Organizacijski sukobi, definirani kao nesuglasice ili različiti interesi među zaposlenicima organizacije, postali su neizbježna pojava. Ti sukobi mogu proizaći iz različitih izvora, uključujući nedostatak komunikacije, razlike u percepciji ciljeva ili vrijednosti te ograničene resurse. Kada se ti sukobi ne rješavaju na adekvatan način, mogu rezultirati visokom razinom stresa među zaposlenicima, što može negativno utjecati na njihovo zadovoljstvo poslom, angažiranost, produktivnost i dugoročnu lojalnost prema organizaciji.

Stoga je važno istražiti složenu vezu između organizacijskih sukoba i stresa na radnom mjestu, a isto tako i razumjeti mehanizme kroz koje ovi fenomeni međusobno djeluju. Ovaj diplomski rad usredotočuje se upravo na analizu ove veze u kontekstu suvremenih poduzeća te na procjenu učinkovitosti organizacijskih mjera i tehnika u upravljanju stresom i izbjegavanju sukoba. Kroz detaljnu analizu ovih tema, cilj je pružiti uvid u najbolje prakse za stvaranje poticajnog i harmoničnog radnog okruženja koje potiče produktivnost, dobrobit zaposlenika te dugoročni uspjeh organizacije.

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

U suvremenim poduzećima, organizacijski sukobi sve su učestaliji fenomen koji može imati ozbiljne posljedice po radni okoliš, produktivnost i dobrobit zaposlenika. Organizacijski sukobi mogu proizaći iz različitih izvora, uključujući konflikte između timova, razlike u percepciji ciljeva ili vrijednosti, nedostatak komunikacije ili problemi s upravljanjem. Ti sukobi mogu stvoriti visoku razinu stresa među zaposlenicima, što može rezultirati smanjenom motivacijom, lošijim međuljudskim odnosima, povećanom fluktuacijom osoblja te smanjenjem produktivnosti i kvalitete rada.

Predmet ovog istraživanja je analiza veze između organizacijskih sukoba i stresa na radnom mjestu u suvremenim poduzećima. Fokus će biti na istraživanju uzroka organizacijskih sukoba, njihovog utjecaja na razinu stresa zaposlenika te učinkovitosti organizacijskih mjera i tehnika u upravljanju stresom i izbjegavanju sukoba. Ovo istraživanje bit će korisno za razumijevanje dinamike organizacijskih sukoba i stresa te pružiti smjernice za razvoj strategija i politika koje će pomoći u stvaranju pozitivnog radnog okoliša i poticanju produktivnosti i dobrobiti zaposlenika u suvremenim poduzećima.

## **1.2. Ciljevi i hipoteze rada**

Cilj istraživanja je detaljno istražiti različite faktore koji mogu dovesti do pojave organizacijskih sukoba u suvremenim poduzećima. To uključuje identifikaciju ključnih izvora sukoba, poput nedostatka jasnoće u ciljevima, problema u komunikaciji, nedostatka resursa ili razlika u percepciji vrijednosti. Također, cilj je detaljnije istražiti kako organizacijski sukobi utječu na stresne reakcije zaposlenika. Fokus će biti na identificiranju mehanizama kroz koje sukobi doprinose stresu te na razumijevanju razlika u percepciji stresa među različitim skupinama zaposlenika, te analizirati različite strategije koje suvremena poduzeća primjenjuju kako bi upravljala organizacijskim sukobima i smanjile razinu stresa među zaposlenicima. Ovim istraživanjem želi se procijeniti uspješnost različitih pristupa rješavanju sukoba te identificirati organizacijske prakse koje doprinose stvaranju pozitivnog radnog okruženja.

**HIPOTEZA 1:** Postoji značajna povezanost između organizacijskih sukoba i razine stresa na radnom mjestu.

Objašnjenje hipoteze H1: *Pretpostavlja se da će zaposlenici koji su izloženi većem broju organizacijskih sukoba doživljavati višu razinu stresa. Organizacijski sukobi mogu stvarati napetost, nesigurnost i nelagodu među zaposlenicima, što može rezultirati povećanom razinom stresa.*

**HIPOTEZA 2:** Suvremena poduzeća koja primjenjuju fleksibilne metode rada imaju manju incidenciju organizacijskih sukoba i nižu razinu stresa kod zaposlenika.

Objašnjenje hipoteze H2: *Pretpostavlja se da će kompanije koje promiču fleksibilne metode rada, poput radnog vremena prilagođenog zaposleniku ili mogućnosti rada na daljinu, imati manje organizacijskih sukoba. Fleksibilnost može smanjiti konflikte vezane uz raspored rada i omogućiti zaposlenicima veću autonomiju, što bi moglo rezultirati smanjenom razinom stresa.*

**HIPOTEZA 3:** Organizacijske mjere usmjerene na rješavanje sukoba i upravljanje stresom imaju pozitivan utjecaj na radni okoliš i produktivnost zaposlenika.

*Objašnjenje hipoteze H3: Pretpostavlja se da će poduzeća koje primjenjuju učinkovite strategije za rješavanje sukoba i upravljanje stresom imati bolje radno okruženje i produktivnije zaposlenike. Primjena adekvatnih organizacijskih mjera može smanjiti napetost i poboljšati međuljudske odnose, što bi moglo rezultirati povećanom zadovoljstvu zaposlenika i poboljšanom produktivnošću.*

### **1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka**

U ovom istraživanju koristiti će se kombinacija primarne i sekundarne literature. Primarni izvori će obuhvatiti anketni upitnik ispitanicima kako bi se prikupili podaci o njihovim percepcijama i iskustvima o stresu kao posljedici organizacijskih sukoba. Sekundarni izvori će uključivati relevantne knjige, akademske radove i članke. Metode analize podataka će obuhvatiti kvantitativnu analizu prikupljenih odgovora iz upitnika te sustavnu analizu literature radi identifikacije ključnih tema, trendova i spoznaja u području istraživanja.

### **1.4. Struktura rada**

Nakon uvodnog dijela rada u kojem se ističe važnost zadovoljstva zaposlenika, izbjegavanje sukoba u organizacijama kako ne bi dolazilo do sukoba i stresnih situacija. Postavlja se problem istraživanja i definira predmet istraživanja, koji obuhvaća analizu utjecaja stresa na zaposlenike suvremenih kompanija.

Slijedi drugo poglavlje *Suvremene kompanije*, koje započinje definicijom suvremenih kompanija, razlikom između tradicionalnih i suvremenih kompanija, konceptom virtualnih organizacija kompanija, te fleksibilizacijom rada.

Zatim slijedi treće poglavlje, *Sukobi*, u kojem se proučava kakve sve vrste sukoba postoje, koji su njihovi uzroci, zatim koje su posljedice sukoba u kompanijama, te rješavanje takvih situacija. Posebno, naglasak na rješavanje sukoba korištenjem suvremenih pristupa, razlike između tradicionalnog i suvremenog pristupa rješavanju sukoba. Također, osvrt na analizu primjera rješavanja sukoba u Velikoj Britaniji, Francuskoj, SAD-u, Hong Kong-u.

Četvrto poglavlje, *Stres na radnom mjestu*, analizira uzroke stresa na radnom mjestu, faze procesuiranja stresa, te same posljedice koje nastaju prisutnošću stresa.

Peto poglavlje, *Upravljanje stresom u kompanijama*, poglavlje je koje opisuje organizacijske mjere i tehnike izbjegavanja stresa, kao i mjere i tehnike kako bi se izbjegli sukobi.

Predzadnje, šesto poglavlje, *Empirijski dio rada*, opisuje metodologiju istraživanja, uključujući anketni upitnik i analizu prikupljenih podataka. Također sadrži diskusiju i zaključak temeljen na empirijskim rezultatima, ističući ograničenja istraživanja i daljnje smjernice za istraživanje.

Posljednje poglavlje, *Zaključak*, koji sumira ključne rezultate istraživanja o stresu kao posljedici organizacijskih sukoba, koristeći kombinaciju teorijskog i empirijskog istraživanja i analize prikupljenih podataka.

## 2. SUVREMENE KOMPANIJE

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, suvremene kompanije suočavaju se s izazovima koji proizlaze iz brze tehnološke evolucije, globalizacije tržišta i promjena u radnoj kulturi. Ove promjene značajno utječu na način poslovanja, strukturu organizacija i svakodnevni rad zaposlenika. Dok suvremene kompanije nastoje iskoristiti prednosti modernih tehnologija i fleksibilnih poslovnih modela, ove promjene također mogu dovesti do povećane razine stresa među zaposlenicima. Ovo poglavlje analizira ključne aspekte suvremenih kompanija, uključujući njihove karakteristike, razlike u odnosu na tradicionalne organizacije, koncept virtualnih organizacija i fleksibilizaciju rada, te povezanost s razinom stresa u radnom okruženju.

Brewster i suradnici (2016) ističu da suvremene kompanije imaju tendenciju redovitog korištenja globalnih mreža koje služe da bi se poboljšale operacije i bolje upravljalo ljudskim resursima. Navedeno im uvelike omogućuje konkurentnost, ali i učinkovitost. Isto tako, autori spominju brojne strategije koje pomažu glede maksimizacije fleksibilnosti i inovativnosti, uključujući decentralizaciju odlučivanja te digitalizaciju.

### 2.1. Definicija suvremenih kompanija

Suvremene kompanije prepoznaju se po svojoj sposobnosti da se brzo prilagode promjenama u poslovnom okruženju i inovacijama koje omogućuju unapređenje poslovnih procesa. Ključne karakteristike suvremenih kompanija uključuju tehnološku integraciju, inovativne poslovne modele, agilnu organizacijsku strukturu, fleksibilnost u radu te upravljanje promjenama.

Suvremene kompanije koriste napredne tehnologije, kao što su *cloud computing*, *big data*, umjetna inteligencija i automatizacija, kako bi unaprijedile učinkovitost svojih poslovnih procesa. Ova tehnološka integracija omogućuje kompanijama bržu prilagodbu tržišnim promjenama i optimizaciju operacija, ali može izazvati stres kod zaposlenika zbog stalne potrebe za učenjem novih tehnologija i prilagođavanjem novim alatima. Tako prema Brewsteru, Chung i Sparrowu (2016), suvremene kompanije imaju tendenciju korištenja globalnih mreža koje imaju zadatak optimizirati radnje, točnije operacije te upravljaju ljudskim resursima, što im potom omogućuje konkurentnost na tržištu. Navode da postoje i različite strategije kojima je cilj povećati fleksibilnost i inovativnost, uključujući pritom digitalizaciju i decentralizaciju odlučivanja. Također, suvremene kompanije često usvajaju inovativne

poslovne modele koji uključuju digitalne platforme, usluge temeljene na pretplati i globalnoj povezanosti.

Ovi modeli omogućuju veću fleksibilnost i pristup novim tržištima, ali mogu stvoriti stres zbog promjena u radnim uvjetima, novih odgovornosti i visokih očekivanja od zaposlenika.

Organizacijska struktura je jedinstvena u svakom poduzeću, organizaciji. Dakle prema njoj se stvara sustav koji u sebi sadrži unutarnje veze i odnose, navodi autorica Kišiček (2016), prema tekstu autora (Hernaus, Sikavica, 2011). U organizacijskoj strukturi preferiraju agilne, horizontalne strukture koje omogućuju bržu komunikaciju i donošenje odluka. Ova fleksibilnost može poboljšati radnu učinkovitost i omogućiti brže prilagodbe, ali može također uzrokovati stres zbog smanjene jasnoće u hijerarhiji i povećane odgovornosti na razini zaposlenika. Kišiček (2016) kako je navedeno u tekstu autora (Hernaus, Sikavica, 2011) objašnjava kako je posebice bitno formirati organizacijsku strukturu prema kojoj se vidi tko je nadređena, a tko podređena osoba i tako uspostaviti kvalitetnu organizaciju rada.

Omogućavanje zaposlenicima fleksibilnih radnih uvjeta, kao što su rad od kuće ili fleksibilno radno vrijeme, može poboljšati ravnotežu između posla i privatnog života i smanjiti stres povezan s rigidnim radnim rasporedima. Međutim, fleksibilnost može također donijeti izazove kao što su poteškoće u održavanju radne discipline i osjećaj nesigurnosti zbog promjenjivih uvjeta rada.

Suvremene kompanije suočavaju se s potrebom za kontinuiranim prilagodbama i promjenama kako bi ostale konkurentne na tržištu. Upravljanje promjenama uključuje uvođenje novih strategija, restrukturiranje i inovacije, što može izazvati stres kod zaposlenika zbog osjećaja nesigurnosti i povećane radne opterećenosti.

Stoga, iako suvremene kompanije nude mnoge prednosti kao što su inovativnost i fleksibilnost, važno je razumjeti kako ove karakteristike utječu na razinu stresa među zaposlenicima i razviti strategije za upravljanje tim stresom. Suvremene kompanije moraju balansirati između ostvarivanja poslovnih ciljeva i očuvanja dobrog mentalnog zdravlja svojih zaposlenika, što je ključno za dugoročni uspjeh organizacije.

## **2.2. Razlika suvremenih i tradicionalnih kompanija**

Razlike između tradicionalnih i suvremenih kompanija odražavaju se u načinu upravljanja, strukturi i kulturi rada. Razlike u organizacijskoj strukturi, stilu upravljanja, tehnološkoj usklađenosti, pristupu radnom vremenu i lokaciji imaju značajan utjecaj na radne uvjete i razinu stresa među zaposlenicima.

Tradicionalne kompanije obično imaju složene hijerarhije s jasno definiranim razinama autoriteta i formalnim postupcima odlučivanja. Prema Kotteru (2012), suvremene kompanije, s druge strane, teže horizontalnim strukturama koje omogućuju bržu i fleksibilniju komunikaciju. Dok horizontalne strukture mogu poboljšati agilnost i suradnju, mogu također uzrokovati stres zbog povećane odgovornosti i manjka formalnih smjernica.

U tradicionalnim kompanijama, upravljanje je često centralizirano, s jasno definiranim zapovijedima i kontrolom od strane menadžmenta. Suvremene kompanije usvajaju participativne stilove upravljanja, gdje zaposlenici imaju veću autonomiju i sudjeluju u donošenju odluka. Iako ovaj pristup može poboljšati angažman i motivaciju zaposlenika, može također izazvati stres zbog nejasnih granica odgovornosti i povećanih očekivanja.

Tradicionalne kompanije možda neće biti u potpunosti integrirane s najnovijim tehnologijama, dok suvremene kompanije često koriste napredne digitalne alate i platforme. Ova tehnološka usklađenost može poboljšati radne procese, ali može izazvati stres kod zaposlenika zbog potrebe za stalnim učenjem i prilagodbom na nove tehnologije.

Dok tradicionalne kompanije često koriste standardizirane radne sate i lokacije, suvremene kompanije omogućuju veću fleksibilnost u pogledu radnog vremena i mjesta rada. Iako fleksibilnost može smanjiti stres povezan s rigidnim rasporedima, može također dovesti do izazova u održavanju ravnoteže između posla i privatnog života te osjećaja izolacije.

### **2.3. Koncept virtualnih organizacijskih kompanija**

Virtualne organizacijske kompanije predstavljaju nov način organiziranja i upravljanja poslovanjem, gdje se zaposlenici često nalaze na različitim lokacijama i komuniciraju putem digitalnih alata. Ključne komponente koje uključuju su digitalna komunikacija i suradnja, fleksibilnost i autonomija, te globalna suradnja.

Davidow i Malone (1992) ističu da virtualne kompanije koriste digitalne alate kao što su video konferencije, chat platforme i sustavi za upravljanje projektima kako bi omogućile učinkovitiju komunikaciju i suradnju među timovima koji rade na različitim lokacijama. Ova vrsta komunikacije može poboljšati pristup globalnim talentima, ali može izazvati stres zbog osjećaja izolacije i poteškoća u održavanju osobnih veza i timske kohezije.

Rad na daljinu omogućuje zaposlenicima da bolje upravljaju svojim vremenom i radnim okruženjem, što može smanjiti stres povezan s putovanjima i rigidnim radnim uvjetima.



Međutim, rad u virtualnim okruženjima može donijeti nove izazove, uključujući osjećaj nesigurnosti zbog nedostatka nadzora i poteškoće u održavanju radne discipline.

Virtualne kompanije često zapošljavaju ljude iz različitih dijelova svijeta, što omogućuje pristup širokom spektru vještina i perspektiva. Međutim, globalna suradnja može uzrokovati stres zbog kulturoloških razlika, vremenskih zona i komunikacijskih izazova, što može otežati usklađivanje radnih sati i očekivanja.

#### **2.4. Fleksibilizacija rada**

Fleksibilizacija rada predstavlja pristup koji omogućava zaposlenicima veću slobodu u organiziranju svog radnog vremena i mjesta. Ključne komponente fleksibilizacije uključuju fleksibilno radno vrijeme, rad na daljinu, te kratkoročne ugovore i projektne radove. Od velike je važnosti omogućiti zaposlenoj osobi da može prilagoditi vlastito radno vrijeme prema svojim potrebama. Prema tome bi se u velikoj mjeri poboljšala ravnoteža glede posla i privatnog života. Fleksibilizacijom rada bi se smanjio stres i opterećenost osobe na poslu. Isto tako, time bi se dovelo do zadovoljstva zaposlenika i povećala bi se njihova produktivnost.

Mogućnost rada izvan tradicionalnog ureda omogućuje zaposlenicima veću slobodu u organiziranju svog radnog prostora i vremena. Iako rad na daljinu može smanjiti stres povezan s putovanjima i omogućiti bolju ravnotežu između posla i privatnog života, može donijeti izazove kao što su poteškoće u održavanju radne discipline i osjećaj izolacije.

Fleksibilni oblici zapošljavanja, kao što su kratkoročni ugovori i projektni rad, omogućuju zaposlenicima da prilagode svoje radne obaveze svojim osobnim potrebama i ciljevima. Ovo može smanjiti stres povezan s dugoročnim obavezama i omogućiti veću fleksibilnost u organizaciji rada.

Fleksibilizacija rada može značajno smanjiti stres povezan s rigidnim radnim uvjetima i omogućiti zaposlenicima da bolje usklade svoje profesionalne i osobne obaveze. Međutim, važno je prepoznati i upravljati novim izvorima stresa koji mogu proizaći iz fleksibilnog radnog okruženja, kako bi se osigurao dugoročni uspjeh i zadovoljstvo zaposlenika.

### 3. SUKOBI

Organizacijski sukobi su složeni fenomeni koji mogu značajno utjecati na radnu atmosferu, produktivnost i opću učinkovitost kompanija. Sukobi u radnom okruženju ne samo da uzrokuju neposredne probleme, već mogu imati dugoročne posljedice na uspjeh organizacije. Razumijevanje vrsta sukoba, njihovih uzroka, faza kroz koje prolaze, te njihovih posljedica ključno je za učinkovito upravljanje sukobima i minimiziranje njihovih negativnih učinaka. Sukobi u organizacijama mogu proizaći iz različitih izvora i manifestirati se u različitim oblicima. U nekim slučajevima, sukobi mogu biti konstruktivni i dovesti do inovacija i poboljšanja, dok u drugim slučajevima mogu biti destruktivni i uzrokovati ozbiljne probleme poput smanjenja produktivnosti, povećanja stresa među zaposlenicima i pogoršanja međuljudskih odnosa.

Kako bi se učinkovito upravljalo sukobima, važno je razumjeti njihove faze i procese. Sukobi obično prolaze kroz nekoliko faza, od latentnog stanja do eskalacije, što zahtijeva različite pristupe i strategije za rješavanje. Organizacije moraju biti spremne primijeniti različite metode za rješavanje sukoba, uključujući komunikaciju, pregovaranje, medijaciju i druge tehnike. Kako bi pronašle optimalna rješenja koja će zadovoljiti sve strane uključene u sukob.

Kako navodi Ogbu (2020), sukob ima više značenja kada ga se gleda kao pojam. Dakle, svaki pojedinac ga shvaća, točnije razumije na različit način (Shakoor i sur., 2020). Nije moguće pronaći odgovarajuću definiciju sukoba koja ima mogućnost objasniti pojam istog, no može ga se opisati tako da je to nesuglasica koja u sebi sadrži sve svoje vrste i kao nepodudarnosti koje imaju ulogu poduprijeti ljudske interakcije u situacijama kod kojih ljudi koji su međusobno ovisni, mogu izraziti svoje neslaganje glede cilja zaštite vlastitih interesa i zadovoljavanja svojih potreba (Ogbu, 2020). Shakoor i sur., (2020) podupiru navedenu tvrdnju uz činjenicu da mnogi autori gledaju na sukobe na različite načine i da sukob za neke može značiti neslaganje ili zadovoljstvo. Kod drugih se smatra da se sukobi pojavljuju kada vrijednosti ili ciljevi jedne strane uz interese, budu suprotni od interesa druge strane. Prema navedenom, tada nastaje osjećaj frustracije, dok treća strana smatra kako je sukob jedna uobičajena pojava sve dok postoji mnoštvo osoba koje imaju za cilj natjecati se za posao, sigurnost u organizaciji ili za znanje. Spomenuto naglašava kako sukob zapravo nastaje i što se sve može definirati kao sukob. Također, ne postoji samo jedna definicija sukoba koja bi se gledala kao univerzalna i koja bi imala istu vrijednost kod svih osoba i situacija.

Sukobi imaju i svoju pozitivnu stranu kada se njima upravlja na kvalitetan način. Naime, kada se upravlja sukobom, tada se smatra da će se riješiti svako moguće neslaganje te da će se nakon

toga postići pozitivan ishod koji će potom zadovoljiti sve osobe uključene u prethodni sukob te da će imati koristi za grupu. Sukob ima mogućnost promocije vještina izgradnje tima, kritičkog razmišljanja ili novih ideja. Osobe na vodećim pozicijama u organizacijama kao što su voditelji odjela ili timova te menadžeri, morale bi imati sposobnosti upravljanja sukobima koje bi kasnije rezultirale uspjesima tima, grupe, odjela ili zaposlenika koji su pod njihovim vodstvom.

U suvremenom kontekstu, pristupi rješavanju sukoba su se značajno razvili. Suvremeni pristupi naglašavaju važnost otvorene komunikacije, korištenja tehnologije i proaktivnog upravljanja sukobima, dok tradicionalni pristupi često uključuju formalne i hijerarhijske metode. Analizom primjera rješavanja sukoba iz različitih zemalja, kao što su Velika Britanija, Francuska, SAD i Hong Kong, može se steći uvid u različite strategije i metode koje se koriste u različitim kulturnim i pravnim kontekstima.

Ovo poglavlje pruža sveobuhvatan pregled sukoba unutar organizacija, uključujući vrste i uzroke sukoba, faze kroz koje prolaze, njihove posljedice te strategije i tehnike za njihovo učinkovito rješavanje. Kroz razumijevanje ovih aspekata, organizacije mogu daleko bolje upravljati sukobima i stvoriti radno okruženje koje potiče suradnju, inovacije i uspjeh.

### **3.1. Vrste i uzroci sukoba**

Sukobi unutar organizacija mogu se klasificirati prema različitim kriterijima, uključujući njihove izvore i prirodu.

Međuljudski sukobi, kao sukobi koji nastaju između pojedinaca zbog nesuglasica, različitih osobnosti ili komunikacijskih problema. Mogu uključivati osobne nesuglasice, rivalstvo ili sukobe interesa. Sukobi među timovima javljaju se kada timovi unutar organizacije imaju različite ciljeve, pristupe ili metode rada. Sukobi među timovima mogu rezultirati iz konkurencije za resurse ili nesuglasica u pogledu strateških smjernica. Sukobi među pojedincima i organizacijama nastaju kada se pojave neslaganja oko različitih aspekata poslovanja. Primjerice, do neslaganja može doći radi organizacijskih politika ili procedura. Ovakvi sukobi mogu biti uzrokovani različitim stvarima kao što su nesuglasice glede načina upravljanja, loša prilagodba pravilnicima ili nesukladnosti prema određenim poslovnim praksama. Sukobi se mogu podijeliti na sljedeće (Prenc, 2019):

- Vertikalni sukobi. – Javljaju se među različitim razinama unutar organizacije, najčešće oko menadžmenta i zaposlenika. Tu se mogu spomenuti neslaganja oko odluka koje donosi menadžment ili oko smjernica koje se od zaposlenih očekuje da ih slijede.

Navedene nesuglasice mogu proizaći iz različitih pogleda na način upravljanja ili nesklada.

- Horizontalni sukobi. – Odvijaju se među kolegama ili timovima koji se nalaze na istoj hijerarhijskoj razini. Tu se mogu spomenuti uloge i odgovornosti radi resursa koji su potrebni za obavljanje radnih zadataka te tako dolazi do sukoba
- Sukobi oko kontrole resursa. – Ovakvi sukobi uključuju napetosti među menadžerima ili odjelima u vezi upravljanja različitim resursima (informacije, ljudski resursi, financijska sredstva). Postoji mnoštvo prioriteta glede korištenja financijskih sredstava ili ljudskih resursi koji mogu dovesti do sukoba.
- Formalno – neformalni sukobi. – Nastaju kada se strategije, planovi ili interesi organizacije ne slažu sa interesima neformalnih grupa unutar poduzeća. Formalne strukture imaju mogućnost posjedovanja specifičnih ciljeva i metoda rada, dok one neformalne mogu imati vlastite načine djelovanja i interese koji dovode do sukoba.

Navedeni su sukobi prirodan dio svakog poslovnog okruženje i kada bi se razumjeli uzroci sukoba, to bi uvelike pomoglo u pronalasku rješenja i poboljšanja radne atmosfere.

Dakle, uzroci sukoba također mogu biti različiti, od nedostatka komunikacije, razlika u vrijednostima i ciljevima, ograničenim resursima, nejasnim ulogama i odgovornostima.

Loša ili nedovoljna komunikacija može dovesti do nesporazuma i sukoba. Ako zaposlenici nisu jasno informirani o ciljevima, ulogama ili očekivanjima, mogu se pojaviti sukobi. Sukobi mogu nastati kada zaposlenici imaju različite osobne ili profesionalne vrijednosti i ciljeve. Različiti prioriteti mogu dovesti do nesuglasica u vezi s načinima postizanja ciljeva.

Konkurencija za ograničene resurse, poput budžeta, vremena ili osoblja, može uzrokovati sukobe među timovima ili pojedincima. Ako su uloge i odgovornosti unutar organizacije nejasno definirane, može doći do sukoba zbog preklapanja zadataka i nesigurnosti u vezi s odgovornostima.

Uzroci se sukoba mogu svrstati na sljedeće dijelove:

#### Sukob interesa

- Ograničeni resursi: Kada dvije ili više strana teže istim ograničenim resursima (npr. novac, vrijeme, oprema, prostor), može doći do sukoba.
- Različiti ciljevi: Ako sudionici imaju različite, često suprotstavljene ciljeve ili prioritete, sukob se može pojaviti zbog neslaganja oko smjera ili strategije.

- Natjecanje za moć: Sukobi mogu nastati kada pojedinci ili grupe pokušavaju postići veću kontrolu ili moć u određenoj situaciji.

#### Različite vrijednosti i uvjerenja

- Kulturne razlike: Sukobi mogu nastati kada različite kulture, religije ili svjetonazori dolaze u kontakt i suprotstavljaju se, jer se vrijednosti i norme razlikuju.
- Etika i moral: Kada ljudi imaju različite moralne standarde ili etičke vrijednosti, dolazi do neslaganja, posebno u pitanjima koja uključuju osjetljive teme poput pravde, poštenja ili etike.

#### Komunikacijski problem

- Nesporazumi: Pogrešna interpretacija informacija, nejasna komunikacija ili nedovoljno detaljna objašnjenja mogu uzrokovati nesporazume i dovesti do sukoba.
- Nedostatak komunikacije: Kada informacija nije dovoljno dostupna ili kada postoji šutnja oko važnih pitanja, ljudi mogu pretpostaviti najgore, što uzrokuje napetosti.

#### Emocionalni faktori

- Povrijeđeni osjećaji: Sukobi mogu nastati zbog osobnih povreda, osjećaja ignoriranosti, zanemarivanja ili nepoštovanja.
- Stres i frustracija: Ljudi pod stresom ili u stanju emocionalnog pritiska često reagiraju agresivnije ili impulzivnije, što može eskalirati u sukob.
- Ljubomora i zavist: Osjećaji ljubomore ili zavisti prema nečijem uspjehu, položaju ili resursima mogu uzrokovati sukob.

#### Strukturni uzroci

- Neravnoteža moći: Kada postoji neravnoteža u raspodjeli moći i odgovornosti, oni koji se osjećaju nemoćnima često reagiraju sukobom kako bi povratili osjećaj kontrole.
- Nedostatak jasnoće u ulogama: Nejasne granice između odgovornosti i zadataka mogu dovesti do sukoba jer ljudi nisu sigurni što se od njih očekuje.
- Nepravdna pravila ili procesi: Kada ljudi percipiraju nepravdu u načinu na koji se donose odluke ili provode pravila, mogu reagirati konfliktno.

### Osobnost i temperament

- Različite osobnosti: Ljudi s različitim stilovima komunikacije, radnim navikama ili društvenim vještinama mogu dolaziti u sukobe zbog svojih karakteristika i načina djelovanja.
- Impulsivnost ili agresivnost: Ljudi koji su skloni impulzivnom ponašanju ili su agresivni u komunikaciji češće ulaze u sukobe s drugima.

### Promjene u okruženju

- Organizacijske promjene: Promjene poput restrukturiranja, novih pravila, novih menadžera ili promjena u tehnologiji često dovode do sukoba jer ljudi osjećaju nesigurnost ili prijetnju.
- Socijalne promjene: Širi društveni događaji, poput političkih promjena, ekonomske krize ili društvenih pokreta, mogu izazvati sukobe unutar organizacija ili društva u cjelini.

### Nesklad u očekivanjima

- Nerealna očekivanja: Ako jedna strana postavlja nerealno visoka očekivanja od druge, može doći do sukoba kad ta očekivanja ne budu ispunjena.
- Nesuglasice oko pravila ili postupaka: Sukobi mogu nastati ako sudionici različito interpretiraju pravila ili procese, ili ako postoje sukobi u pogledu pravednosti tih pravila.

Važno je razumijeti navedene uzroke da bi se došlo do brzog i kvalitetnog rješavanja sukoba i izgradnji učinkovitijih strategija za smirivanje tenzija te pronalaženje rješenja.

Sukobi se mogu podijeliti na različite vrste prema različitim kriterijima, kao što su izvori sukoba, sudionici ili područje u kojem se odvija sukob.

Sukobi se mogu svrstati prema sljedećim vrstama:

#### Prema vrsti odnosa među sudionicima:

- Unutarnji sukob (intrapersonalni): Pojavljuje se unutar pojedinca koji ima suprotstavljene ciljeve, misli ili vrijednosti.
- Međuljudski sukob (interpersonalni): Sukob u koji je uključeno više osoba, društvo, kolege, prijatelji.
- Sukob unutar grupe (intragrupe): Pojavljuje se među članovima iste grupe ili tima radi različitih mišljenja, ciljeva ili vrijednosti.

- Sukob između grupa (intergrupe): Nastaje između različitih grupa, odjela ili timova unutar organizacije ili društva, primjerice među odjelima u kompaniji.

#### Prema uzroku sukoba:

- Sukob interesa: Pojavljuje se kada su ciljevi ili interesi sudionika suprotstavljeni.
- Sukob vrijednosti: Nastaje kada se sukobe različite vrijednosti, uvjerenja ili moralni stavovi.
- Sukob zbog nedostatka komunikacije: Može proizaći iz nesporazuma, loše komunikacije ili krivih interpretacija informacija.
- Strukturni sukob: Uzrokovan strukturnim problemima u organizaciji ili društvu, poput neravnoteže moći, resursa ili pravila.

#### Prema intenzitetu i trajanju:

- Latentan sukob: Sukob koji postoji, ali još nije otvoreno izražen te potencijalno može eskalirati.
- Otvoren sukob: Nakon eskalacije sukoba, sudionici ga otvoreno iskazuju putem verbalne ili fizičke interakcije.
- Kronični sukob: Dugotrajan sukob koji ne može biti riješen kroz vrijeme i stalno se pojavljuje.

#### Prema prirodi sukoba:

- Konstruktivan sukob: Sukob koji može potaknuti pozitivne promjene, poboljšanja i inovacije te rješavanje problema.
- Destruktivan sukob: Sukob koji dovodi do negativnih posljedica, poput narušavanja odnosa, produktivnosti i morala.

#### Prema području u kojem se odvija:

- Organizacijski sukob: Nastaje unutar organizacije ili radnog okruženja, nerijetko zbog različitih ciljeva zaposlenika i menadžmenta.
- Obiteljski sukob: Sukob koji se pojavljuje unutar obitelji, često je uzrokovan raznim osobnim, financijskim ili emocionalnim problemima.
- Politički sukob: Sukob među političkim akterima ili strankama radi različitih ideologija, interesa ili politika.
- Međunarodni sukob: Sukob između država ili naroda, može biti politički, vojni ili ekonomski.

Kako bi se učinkovitije upravljalo, važno je razumjeti različite vrste sukoba putem kojih će se doći do rješenja istih u različitim kontekstima.

### **3.2. Faze i procesi sukoba**

Deutsch (1973) smatra kako sukobi obično prolaze kroz nekoliko faza, a razumijevanje tih faza može pomoći u njihovom učinkovitom upravljanju, od faze latentnog sukoba gdje je sukob još uvijek skriven i neprepoznat do faze rješavanja sukoba.

U latentnoj fazi, zaposlenici mogu imati nesuglasice koje nisu toliko izražene.

U fazi manifestacije ili fazi otvorenog sukoba, sukob postaje vidljiv i izražen. Pojavljuju se otvoreni znakovi sukoba, poput verbalnih nesuglasica, nesuglasica u timu ili smanjenja suradnje.

Faza eskalacije počinje kad se sukob intenzivira i može postati destruktivan. Dolazi do povećane napetosti, smanjenja produktivnosti i pogoršanja međuljudskih odnosa.

U fazi smirivanja, sukob počinje opadati, a strane počinju tražiti rješenja ili kompromis. Ova faza može uključivati pregovaranje, medijaciju ili druge metode rješavanja sukoba.

Zadnja faza, odnosno faza rješavanja sukoba, gdje se sukob rješava i strane dolaze do dogovorenog rješenja. To je faza koja uključuje implementaciju rješenja i evaluaciju rezultata kako bi se osiguralo da su svi problemi riješeni.

### **3.3. Posljedice sukoba u kompaniji**

Sukobi u organizacijama mogu imati različite posljedice koje mogu utjecati na radno okruženje i poslovne rezultate. Sukobi mogu smanjiti produktivnost zaposlenika zbog smanjenja koncentracije, fokusa i suradnje. Zaposlenici mogu provoditi više vremena u rješavanju sukoba nego u obavljanju svojih zadataka.

Prema Jehnu (1995), sukob može imati i pozitivne i negativne posljedice ako se radi o timskoj dinamici. Negativan sukob ima mogućnost minimiziranja produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika dok konstruktivan sukob može potaknuti sudionike na osmišljanje inovacija i stvoriti pogled ka poboljšanjima.



Također, sukobi mogu povećati razinu stresa među zaposlenicima, što može dovesti do povećane fluktuacije i smanjenog zadovoljstva poslom. Stres može utjecati na mentalno zdravlje zaposlenika i njihovu sposobnost da učinkovito obavljaju posao.

Oštećenje odnosa i suradnje među zaposlenicima, smanjiti suradnju i uzrokovati napetost u timu, također je jedna od posljedica sukoba u organizaciji. Dugotrajni sukobi mogu dovesti do razdvajanja timova i smanjenja timske kohezije.

Sustavni sukobi mogu negativno utjecati na korporativnu kulturu i atmosferu u organizaciji. Ako se sukobi ne rješavaju pravovremeno i učinkovito, mogu postati normom i utjecati na radnu klimu. Prema istraživanjima Abougunrina, Adeyemija i Aremua (2021:71), sukobi u organizacijama često se nazivaju sukobima na radnom mjestu. Ovi sukobi nastaju kada zaposlenici osjećaju da su njihovi ciljevi ugroženi ili kada ih ometaju postupci drugih ljudi (Maore, Maureen i Were, 2021). Sukobi su prisutni u svim organizacijama i sektorima, što ih čini univerzalnim problemom (Aremu i sur., 2021:71). Razlozi sukoba često leže u specifičnostima radnih mjesta i njihovim okruženjima.

Sukobi su sastavni dio ljudske prirode i gotovo ih je nemoguće potpuno izbjeći, naročito u dinamičnim radnim okruženjima ili u organizacijama s hijerarhijskom strukturom (McKibben, 2017). Ljudi u organizacijama donose različite kulturne i društvene interese, različite mentalne sklopove, stavove i poglede na vjeru, te razna iskustva. Iako ove različitosti obogaćuju radnu sredinu, one također mogu biti uzrok sukoba (Aremu i sur., 2021).

U organizacijama se sukobi mogu manifestirati na nekoliko različitih načina. Postoje unutarnji sukobi koji se odvijaju unutar pojedinca, sukobi između dviju ili više osoba, te sukobi među grupama (Taino i sur., 2016; Hussein i Al-Mamary, 2019; Mosadeghrad i Mojbafan, 2019; Shakoor i sur., 2020). Prema Husseinu i Al-Mamaryju (2019), mogu se razlikovati sljedeće vrste sukoba: intrapersonalni, interpersonalni, intragrupni, intergrupni, intraorganizacijski i interorganizacijski.

Intrapersonalni sukobi javljaju se unutar pojedinca, često zbog unutarnjih nesuglasica ili sukoba uloga (McKibben, 2017). Na primjer, osoba može imati poteškoća u donošenju odluke kada je suočena s dvije suprotstavljene opcije. To se može očitovati kroz izbjegavanje komunikacije ili čak neiskrenost, poput situacije kada tajnica kaže da šef nije u uredu, iako je zapravo prisutan (Hussein i Al-Mamary, 2019).

Interpersonalni sukobi odnose se na sukobe između dviju ili više osoba (McKibben, 2017; Hussein i Al-Mamary, 2019). Ovi sukobi su često ono što prvo pomislimo kad govorimo o "sukobu" i mogu se pojaviti, na primjer, kada se dva menadžera natječu za isti bonus. Interpersonalni sukobi ne moraju nužno biti unutar iste hijerarhijske razine – mogu se javiti i između menadžera i njihovih nadređenih zbog neslaganja oko ciljeva organizacije, ili među radnicima na različitim pozicijama (Hussein i Al-Mamary, 2019). Također, u obiteljskim poduzećima gdje članovi obitelji rade zajedno, često se javljaju obiteljski sukobi. Ovi sukobi mogu nastati zbog natjecateljskog ponašanja među braćom i sestrama koje se bore za višu poziciju u firmi (Qiu i Freel, 2019).

Intragrupni sukobi nastaju kada pojedinac unutar grupe teži ciljevima koji se razlikuju od ciljeva same grupe. Ovo može uključivati sukobe između vođe i članova grupe ili između menadžera i njegovih podređenih. Također, nesuglasice unutar grupe mogu dovesti do sukoba, koji se obično manifestiraju kao sukobi oko odnosa, zadataka ili procesa (Hussein i Al-Mamary, 2019).

### **3.4. Rješavanje sukoba**

Upravljanje sukobima u organizacijama ključno je za održavanje pozitivnog radnog okruženja i produktivnosti. Postoje različite strategije i tehnike koje mogu pomoći u rješavanju sukoba.

Prvi korak u rješavanju sukoba je prepoznavanje da sukob postoji i razumijevanje njegovih uzroka. Ovdje je važno prikupiti sve relevantne informacije i sagledati sve strane sukoba. Otvorena i iskrena komunikacija može pomoći u razjašnjavanju nesporazuma i pronalaženju zajedničkih rješenja. Dijalog između dviju strana sukoba može pomoći u razumijevanju različitih perspektiva i pronalaženju kompromisa. Pregovaranje može pomoći u pronalaženju rješenja koje zadovoljava sve strane sukoba. Kompromis može uključivati prilagodbu zahtjeva i očekivanja kako bi se postiglo obostrano prihvatljivo rješenje.

Ako sukob ne može biti riješen izravnim dijalogom, može biti korisno angažirati neutralnog posrednika ili medijatora. Medijacija pomaže u olakšavanju komunikacije između strana sukoba i u pronalaženju rješenja koje zadovoljava sve strane.

Nakon što je rješenje postignuto, važno je implementirati dogovorene mjere i pratiti njihov učinak. Praćenje omogućava pravovremenu identifikaciju bilo kakvih novih problema i prilagodbu rješenja ako je potrebno.

#### *3.4.1. Suvremeni pristup rješavanju sukoba*

Suvremeni pristupi rješavanju sukoba uključuju korištenje inovativnih tehnika i alata koji odgovaraju na dinamične promjene u radnom okruženju.

Korištenje digitalnih alata i platformi za upravljanje sukobima može poboljšati proces komunikacije i rješavanja sukoba. Alati poput online platformi za medijaciju, sustava za upravljanje projektima i komunikacijskih aplikacija mogu pomoći u praćenju sukoba i olakšavanju pregovaranja.

Suvremene organizacije često ulažu u obuku zaposlenika za razvoj vještina u rješavanju sukoba i komunikaciji. Edukacija o rješavanju sukoba može pomoći zaposlenicima da bolje razumiju i upravljaju sukobima te da razviju strategije za prevenciju sukoba.

Suvremeni pristupi naglašavaju važnost otvorene i transparentne komunikacije u prevenciji i rješavanju sukoba. Organizacije potiču kulturu u kojoj se zaposlenici osjećaju slobodnima izražavati svoje brige i nesuglasice.

#### *3.4.2. Razlika između tradicionalnog i suvremenog pristupa rješavanja sukoba*

Razlike između tradicionalnog i suvremenog pristupa rješavanju sukoba odražavaju promjene u radnom okruženju i metodama upravljanja.

Tradicionalni pristup često uključuje formalne i hijerarhijske metode rješavanja sukoba, kao što su intervencije menadžmenta, formalne pritužbe i disciplinske mjere. Ovi pristupi mogu biti manje fleksibilni i usmjereni na kazneni aspekt sukoba.

Suvremeni pristupi naglašavaju prevenciju sukoba i korištenje proaktivnih tehnika kao što su medijacija, *coaching* i participativno odlučivanje. Suvremeni pristupi često uključuju radnu kulturu koja potiče otvorenu komunikaciju i suradnju u rješavanju sukoba, navode Thomas & Kilmann (1974).

Autor Minković (2018) kako je navedeno u djelima autora Brajše (1993) i Luthansa (1989) objašnjava kako se kod tradicionalnog pristupa sukob izbjegava, dakle istome su uzrok svadljive osobe i neizbježan je krivac. Prema suvremenom se pristupu za sukob smatra da ga se ne može izbjeći te da je se on nalazi u svakoj promjeni. Sukob za odrednice ima strukturne faktore, no u najmanjem stupnju slovi za optimalan način međusobnog ponašanja. Prema navedenom, vidljivo je kako definicije sukoba imaju zajedničke elemente od kojih su potrebne dvije strane koje mogu biti grupe ili pak pojedinci te postoji interes suprotstavljajuće prirode.

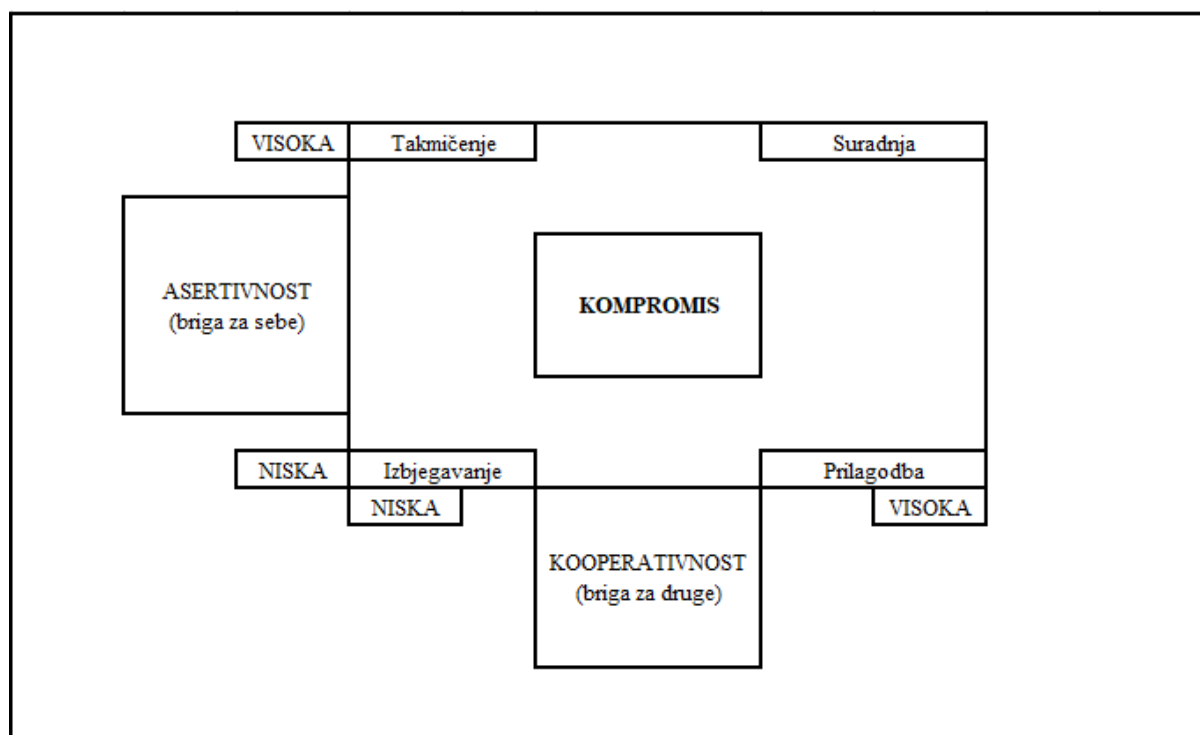
### 3.4.3. *Analiza primjera rješavanja sukoba u Velikoj Britaniji, Francuskoj, SAD-u i Hong Kong-u*

U Velikoj Britaniji, suvremeni pristupi rješavanju sukoba često uključuju medijaciju kao ključnu metodu. Organizacije ulažu u obuku medijatora koji pomažu zaposlenicima u rješavanju nesuglasica na konstruktivan način. Mayer (2012) navodi da je cilj medijacije da se pomoću iste mirno riješe sporovi, ne samo na zadovoljstvo obje sukobljene strane, nego i za to da se osiguraju te očuvaju dobri odnosi u budućnosti, posebno ako je riječ o sporovima koji se tiču obitelji, poslovnih partnera te dugoročnih ugovora. Isto tako, medijacija je pojam koji će osigurati pravnu sigurnost građanima te postizanje dogovora putem bržeg i jeftinijeg postupka. Svaka osoba koja zatraži pomoć medijatora, brže će, učinkovitije i lakše doći do željenog rješenja. Dijalog među sudionicima sukoba mora biti otvoren i vođen na način da se isti međusobno poštuju te se tako stvara konstruktivna komunikacija koja može pomoći tako da se pronađe zajedničko rješenje i na kraju razjasni cjelokupna situacija.

U Francuskoj, zakonodavstvo potiče kolektivno pregovaranje i suradnju između radnika i poslodavaca, što smanjuje potencijal za sukobe. Francuske kompanije također koriste interne komisije za rješavanje sukoba koje uključuju predstavnike radnika i menadžmenta. Šeperić (2015) ističe da sindikati, kao predstavnici radnika i menadžmenta, igraju ključnu ulogu u radnim odnosima. Prema njegovom objašnjenju, sindikati su udruženja radnika koja se formiraju dobrovoljno s ciljem jačanja položaja članova u odnosu na poslodavce i državu. Njihova svrha je da se bore za poboljšanje uvjeta rada te zaštitu radnih i socijalnih prava građana. U Sjedinjenim Američkim državama, mnoge kompanije primjenjuju sustavne pristupe upravljanju sukobima, uključujući programe za prevenciju sukoba, obuku u komunikacijskim vještinama i angažiranje profesionalnih medijatora. Američke organizacije često koriste i vanjske savjetnike za rješavanje kompleksnih sukoba. U Hong Kong-u, zbog kulturnih specifičnosti, pristupi rješavanju sukoba često uključuju neformalne metode kao što su neformalni razgovori i posredovanje od strane uglednih članova zajednice ili organizacije. Primjeri iz ovih zemalja mogu biti prilagođeni i kulturnim pravilima te pravnim okvirima. Isti pokazuju da uspješno rješavanje sukoba zahtijeva prilagodbu metodama koje odgovaraju specifičnom kulturnom i organizacijskom kontekstu, te integraciju suvremenih principa suradnje i komunikacije. Zaključno, prema Hertelu & Kuhlmannu (2005), u Velikoj se Britaniji i Francuskoj koriste u najvećoj mjeri medijacije te pravni postupci putem kojih se rješavaju sukobi, dok u Hong Kong-u i SAD-u postoje politike interne prirode i strategije koje se tiču

samo rješavanja sukoba u organizacijama. Upravljanje sukobima može se podijeliti na dva dijela (asertivnost i kooperativnost).

Prikaz slike donosi zaključak da se glede asertivnosti, naglašava na potrebe koje pojedinac ima za samog sebe, dok se kod kooperativnosti stavlja naglasak na zadovoljenje tuđih potreba.



**Slika br. 1.** Izrada autorice u Microsoft Excelu prema *Model stilova upravljanja konfliktom* - Izvor: Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*: Zagreb: MEP., str 195.

Kako navodi Buble (2011), natjecateljski stil imaju osobe kojima su bitni vlastiti interesi i ne žele surađivati. Takav se stil koristi kod akcija koje moraju biti odlučene brzo i od iznimne su važnosti ili kod akcija koje se tiču opasnosti ili neodgodivih, hitnih potreba poput smanjenja troškova.

Pojam izbjegavanja se pojavljuje i koristi glede situacija u kojima se javlja niska razina brige o sebi te suradnja, točnije kooperativnost izostaje. Navedeni stil se pojavljuje kod manjih problema te kada nema mogućnosti pobjede. Također, onda kada se rješavanje sukoba mora odgoditi da bi se prikupio velik broj informacija ili pak kada bi rješavanje sukoba moglo imati preveliku cijenu (Buble, 2011).

Što se tiče kompromisa, Buble (2011) navodi da isti ima brigu o sebi srednje razine te istu takvu suradnju i zbog toga je pozicioniran u sredini ovog modela. Kompromis se koristi kada obje strane imaju jednako bitne ciljeve, isto takvu moć te smatraju da bi bilo dobro podijeliti

razlike te da bi trebalo osmisliti rješenje kada se nema puno vremena za isto, dakle kada postoji pritisak.

Glede stila prilagodbe, on reflektira vrlo malu brigu za sebe te visoku suradnju. Najbolji uvid u stil prilagodbe je kada društvo ili pojedinac vidi da je kriv i da određeni problem ima veću važnost drugima nego njemu samome, zatim kada se događa stvaranje socijalnog kredita koji će se koristiti kod daljnjih rasprava te kad je održavanje harmonije ključno, navodi Buble (2011).

Buble (2011) smatra da stil suradnje može odraziti visoki stupanj kooperativnosti i asertivnosti. Stil suradnje daje jednoj i drugoj strani mogućnost pobjede, usprkos zahtijevanju mnoštva pregovaranja. Ovaj je stil važan glede situacije u kojima pitanja nisu toliko važna da bi se potražio kompromis te kada na primjer tim od 20 različitih osoba shvati kako trebaju svoja mišljenja ujediniti u jedno rješenje.

## 4. STRES NA RADNOM MJESTU

Stres na radnom mjestu postao je jedan od najvažnijih problema u suvremenim organizacijama. Ubrzani tempo rada, sve veći zahtjevi i pritisci koji dolaze s radnim okruženjem dovode do značajnog porasta stresa među zaposlenicima (Cappelli, 2000). Stres ne samo da utječe na psihičko i fizičko zdravlje zaposlenika, već ima i ozbiljne posljedice po produktivnost, angažiranost i opći uspjeh organizacije. Ovo poglavlje analizira uzroke stresa, faze procesa stresa te posljedice koje stres može imati na zaposlenike i organizaciju.

Stres je dio svakodnevice društva te se može reći kako nema osobe koja nikad nije pod utjecajem stresa. Danas sve veći broj osoba boluje od različitih bolesti čiji je uzrok upravo stres koji ima velik utjecaj na njihovo zdravlje, raspoloženje te na cjelokupnu okolinu.

Stres na poslu dolazi od različitih faktora u radnom okruženju i samom radu. Javlja se kada zaposleniku postave zahtjeve koji su veći od njegovih sposobnosti da ih ispuni. Autorica Floreani (2019), piše kako Bauer i Erdogan (2012: 665) definiraju stres na radu kao skup emocionalnih, kognitivnih, tjelesnih i ponašajnih reakcija koje nastaju kada zaposlenik smatra da ne može zadovoljiti zahtjeve svog posla.

Poslodavci sve više prepoznaju da je stres zaposlenika ozbiljan problem. Radnici često izražavaju nezadovoljstvo zbog preopterećenosti poslom, osobito kada su pretrpani radom zbog nedostatka radne snage. Roditelji također izražavaju zabrinutost zbog nestabilnosti radnih mjesta u usporedbi s vremenima kada su poslodavci nudili dugoročnu sigurnost. Također, ankete otkrivaju da zaposlenici često osjećaju stres zbog pokušaja balansiranja između posla i obiteljskih obaveza. Iako je pojam stresa prisutan već stoljećima, njegova znanstvena primjena počela je u 17. stoljeću, dok je u 19. stoljeću stres počeo biti prepoznat kao uzrok raznih bolesti. Danas stres definiramo kao napetost koja proizlazi iz mentalnih i fizičkih čimbenika i koja može uzrokovati osjećaj nivoze i napetosti (Bakarić, 2017).

Prema Telebec (2014), mnogi ljudi u prošlosti nisu znali za pojam stresa, ali u posljednjim desetljećima postao je uobičajen dio svakodnevice. Postoje brojne knjige i resursi koji nude savjete za samopomoć i smanjenje stresa, a ljudska radoznalost i želja za učenjem i istraživanjem novih stvari često su motivacija za bolje razumijevanje stresa. Milošević (2010) smatra da je stres ključan faktor koji utječe na zdravlje društva. Geddes i Grosset (2007) opisuju stres kao normalan odgovor tijela i uma kada se suočavamo s novim situacijama koje

zahtijevaju prilagodbu. Stres često percipiramo kao brigu zbog osobnih problema, izazova na poslu ili financijskih poteškoća, no zapravo je to unutarnja reakcija tijela na te situacije. Pojam „bori se ili bježi“ opisuje kako tijelo reagira na prijetnje, uzrokovanih hormonima stresa kao što je adrenalin. Kolega i Miljković (2013) objašnjavaju da stres nastaje kada se suočimo s promjenama ili kada prekomjerni zahtjevi postavljeni pred nas uzrokuju potrebu za prilagodbom. Ako se uzrok stresa ne prepozna na vrijeme, može doći do osjećaja nelagode koji prerasta u ozbiljan stres. Brlas (2020) napominje da pokušaj ispunjavanja zahtjeva koji su često preteški može uzrokovati veliki pritisak, što može ozbiljno ugroziti psihičko i fizičko zdravlje te imati negativne ekonomske posljedice.

#### **4.1. Uzroci stresa**

Uzroci stresa na radnom mjestu mogu biti različiti i često su povezani s organizacijskim, interpersonalnim i individualnim čimbenicima.

Visoki zahtjevi posla, nedostatak kontrole nad radom, nesigurnost posla, nejasne uloge i odgovornosti, te loša radna organizacija i menadžment. Prekomjerni radni sati, pritisak za postizanje ciljeva i rokova te neadekvatni resursi također doprinose povećanju stresa.

Konflikti s kolegama ili nadređenima, loša komunikacija, nedostatak podrške od strane menadžmenta ili kolega, te zlostavljanje na radnom mjestu. Nedostatak timskog rada i loši međuljudski odnosi mogu značajno povećati razinu stresa.

Osobne karakteristike poput perfekcionizma, niske otpornosti na stres, te nerealna očekivanja. Osim toga, vanjski čimbenici poput obiteljskih problema i financijskih poteškoća mogu dodatno pridonijeti radnom stresu.

Kako se sadašnje društvo susreće s potrebama vezanim uz stalno prilagođavanje na nove situacije, čimbenici koji utječu na pojavljivanje stresa raznoliki. Svaki se čimbenik može svrstati u sljedeće grupe (Klinic Community Health Centre, 2010):

- Okruženje
- Društvene situacije
- Psihofizičko stanje
- Misli



Od navedenih faktora, svaki od njih dijeli se na pod faktore koji mogu u većoj ili manjoj mjeri imati utjecaj na vjerojatnost pojave stresa kod čovjeka. Bahtijarević-Šiber (1999) u svome radu navodi da se događaj ili okolnost koja izaziva stres naziva stresor.

Stres na poslu može biti uzrokovan raznim čimbenicima, dok su aktivnosti na poslu i zadaci koji ih prate te okruženja u kojima zaposlenici rade u svakom slučaju jedni od njih (David i Fabillar, 2022.). Prema tome, mogu se spomenuti i same karakteristike posla, dvosmislenost uloga i sukob istih, sposobnosti radnika te međuljudski sukobi, osobne karakteristike, umor i sposobnost radnika (Wu i sur., 2018), promjene glede organizacije, nasilje i maltretiranje.

Prema Danielu (2019), stres na radu često proizlazi iz loše komunikacije i neučinkovitog upravljanja vremenom. Singh i sur. (2019) identificiraju dodatne uzroke stresa kao što su duže radno vrijeme, prekovremeni sati, nesigurnost na radnom mjestu i nedostatak protoka informacija među odjelima. S druge strane, Komba (2020) ističe da za smanjenje stresa na radnom mjestu ključne mjere uključuju organizaciju edukacija i pružanje administrativne podrške zaposlenicima. Prema Sonwaneu i sur. (2021), stres može biti uzrokovan i nesrazmjerom između radne učinkovitosti i plaće, izostankom napredovanja, nepriznavanjem postignuća, diskriminacijom ili nedostatkom potrebnih vještina za kvalitetno obavljanje radnih zadataka.

#### **4.2. Faze i procesi stresa**

Stres je složen proces koji uključuje fiziološke, psihološke i emocionalne reakcije na vanjske ili unutarnje stresore, odnosno podražaje koji prijete ravnoteži tijela i uma. U svakodnevnom životu stres se manifestira kao odgovor na različite izazove poput poslovnih obaveza, obiteljskih odnosa ili financijskih problema. Iako se često percipira kao nešto negativno, stres je prirodna i neophodna reakcija koja nam omogućuje da se prilagodimo i suočimo s prijetnjama. Međutim, kada stres postane preintenzivan ili dugotrajan, može imati štetne posljedice na zdravlje.

Proces stresa obično prolazi kroz nekoliko faza, koje uključuju alarmnu fazu, fazu otpora te fazu iscrpljenosti.

U alarmnoj fazi, tijelo prepoznaje stresor i reagira na njega povećanjem aktivnosti simpatičkog živčanog sustava. Spomenuta je faza "borba ili bijeg", gdje dolazi do porasta adrenalina i drugih stresnih hormona, navodi Selye (1956).

Seyle (1956) također smatra da u sljedećoj fazi, fazi otpora ili rezistencije, tijelo se pokušava prilagoditi stresoru i održati normalnu funkciju, dakle prevladati stvoreni učinak stresa. U ovoj fazi, razina stresa može biti kontrolirana, ali dugotrajna izloženost može dovesti do iscrpljenosti resursa tijela.

Prema autoru Seyle (1956), faza iscrpljenosti, kao posljednja faza, gdje ako stresor traje predugo, tijelo gubi sposobnost adaptacije i dolazi do iscrpljenosti. Ova faza može rezultirati različitim zdravstvenim problemima, uključujući fizičke bolesti i mentalne poremećaje poput anksioznosti i depresije jer imunološki sustav trpi dugotrajno lučenje hormona kortizola.

### **4.3. Posljedice stresa**

Posljedice stresa na radnom mjestu mogu biti ozbiljne i višestruke, od fizičkih, psihičkih do posljedica u ponašanju.

Fizičke posljedice jesu prvi i najraniji pokazatelji stresa te mogu biti povećan rizik od kardiovaskularnih bolesti, visokog krvnog tlaka, dijabetesa, glavobolja, probavnih problema i poremećaja spavanja, navode Kivimaki i dr. (2002). Dugotrajni stres može oslabiti imunološki sustav i povećati osjetljivost na bolesti. Spona među stresom i fizičkim posljedicama nije u potpunosti razjašnjena među znanstvenicima.

Od psihičkih valja spomenuti, anksioznost, depresiju, emocionalna nestabilnost, smanjenje samopoštovanja i osjećaja vrijednosti. Stres može dovesti do smanjenja kognitivnih funkcija, poput koncentracije, pamćenja i donošenja odluka. Stres se može pojaviti kao psihološki simptom glede iritabilnosti i odugovlačenja također.

Promjene u ponašanju, točnije bihevioralne promjene, kao jedna od posljedica, rezultira povećanom sklonosti ka konfliktima, agresivno ponašanje, smanjena radna učinkovitost, izostajanje s posla i fluktuacija zaposlenika. Stres može rezultirati i nezdravim ponašanjima, poput povećane konzumacije alkohola, pušenja i nezdrave prehrane. Brojna su istraživanja bila usmjerena prema povezanosti stresa i promjena u ponašanju kao posljedice navedenog, no ne postoje zaključci produktivne prirode.

Ove posljedice ne samo da utječu na pojedinca, već mogu imati dalekosežne učinke na cijelu organizaciju. Stres koji se događa na radnom mjestu se smatra procesom koji u sebi sadrži uzročno – posljedičnu vezu. Smanjena produktivnost, povećani troškovi zdravstvene zaštite,

gubitak talenta i smanjenje morala zaposlenika samo su neki od negativnih učinaka stresa na radnom mjestu. Navedene posljedice stresa uvelike utječu na organizam zaposlene osobe. Stoga je ključno da organizacije prepoznaju uzroke stresa, prate njegove faze i implementiraju učinkovite strategije za upravljanje stresom kako bi osigurale zdravije i produktivnije radno okruženje.

## **5. UPRAVLJANJE STRESOM U KOMPANIJAMA**

Upravljanje stresom na radnom mjestu ključno je za osiguranje produktivnog, zdravog i pozitivnog radnog okruženja. Organizacije koje prepoznaju važnost upravljanja stresom mogu poboljšati zadovoljstvo zaposlenika, smanjiti troškove povezane s bolovanjem i fluktuacijom osoblja te povećati ukupnu učinkovitost.

Stres je prirodan odgovor tijela na situacije koje se percipiraju kao prijeteće. Međutim, svaki pojedinac doživljava i reagira na stres na svoj način. Dok neki ljudi zadržavaju svoje osjećaje i ostaju mirni, drugi mogu burno reagirati i izraziti svoje emocije. Da bi se uspješno nosili sa stresom na radnom mjestu, ključno je prvo naučiti kontrolirati vlastite reakcije. To uključuje upravljanje emocijama poput ljutnje, straha, panike, tuge i depresije. Također je važno usmjeriti ponašanje zaposlenika kako bi se izbjeglo povlačenje u sebe ili pretjerano izražavanje kroz plač ili vikanje. Efikasno upravljanje stresom zahtijeva suočavanje s njim, što može pomoći u smanjenju njegovih negativnih posljedica.

Ovo poglavlje analizira različite organizacijske mjere i tehnike za izbjegavanje stresa i sukoba na radnom mjestu.

### **5.1. Organizacijske mjere i tehnike izbjegavanja stresa**

Organizacijske mjere za izbjegavanje stresa trebaju biti usmjerene na identificiranje i eliminiranje uzroka stresa te pružanje podrške zaposlenicima u upravljanju stresom. Jasno je da se neki stresni događaji na poslu mogu izbjeći, dok pak postoje oni za koje zaposlenici nemaju kontrole te se moraju suočiti sa njima. Ne postoji loša ili dobra strategija putem koje se može izbjeći stres, ali postoje regule, dakle pravila kojih se zaposlenik može pridržavati kako bi se na učinkovit način izbjegao stres na radnom mjestu, navode Parker & Axtell (2001). Promicanje zdrave radne kulture, stvaranje radnog okruženja koje potiče suradnju, otvorenu komunikaciju i međusobno poštovanje. Promicanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života, uključujući fleksibilne radne rasporede i mogućnost rada na daljinu, može značajno smanjiti stres zaposlenika.

Podrška zaposlenicima kroz uvođenje programa za pomoć zaposlenicima, koji pružaju savjetovanje, podršku u kriznim situacijama i resurse za upravljanje stresom. Organiziranje radionica i treninga za razvoj vještina upravljanja stresom, kao što su tehnike opuštanja, meditacija i upravljanje vremenom.

Osiguravanje jasnih opisa poslova, ciljeva i očekivanja kako bi se izbjegla nesigurnost i preopterećenost. Redovita komunikacija i povratne informacije mogu pomoći zaposlenicima da se osjećaju sigurnije i manje stresno.

Unaprjeđenje radnog okruženja, poboljšanje fizičkog radnog okruženja, uključujući ergonomsku opremu, ugodne radne prostore i pauze za odmor. Osiguranje adekvatnih resursa i podrške za obavljanje posla kako bi se smanjio pritisak i stres, zaposlenici postaju produktivniji.

Isto tako, od zaposlenika se također očekuje da doprinose stvaranju ugodne i pozitivne radne atmosfere na radnom mjestu. Ako nastane loša, negativna atmosfera u organizaciji, tada će se pojaviti i toksična radna mjesta. Prema navedenom, Bauer i Erdogan (2012) smatraju da su toksična radna mjesta upravo ona koje organizacija ne poštuje i valorizira dovoljno te ona radna mjesta kod kojih se ne investira. Dakle, takva se radna mjesta ne prilagođavaju pravodobno prema zaposleniku te njegovim radnim sposobnostima, ali ujedno i potrebama. Organizacije u kojima su zaposlenici cijenjeni, isto tako i njihov rad, prije će postati profitabilne od onih organizacija koje ne brinu o svojim zaposlenima i smatraju ih samo kao radnim resursom. Prema tome ne shvaćaju da su baš ti zaposlenici oni koji pokreću tu organizaciju i stvaraju joj profit.

Bauer i Erdogan (2012) smatraju da se stresna situacija može iskoristiti tako da se kod njenog pojavljivanja poboljša rad zaposlene osobe. Naime, pojedini zaposlenici stres doživljavaju na način da putem stresne situacije stvore osjećaj koji ih naginje poslovnom napretku i tako imaju sposobnost razviti snažan um kojim će prihvatiti izazove. Važan način izbjegavanja stresa također može biti taj da zaposlenik izrazi vlastito očekivanje od posla i okoline u kojoj radi. Kada zaposlenik ima jasni opis posla i točno određeno radno mjesto, tada će doživjeti manje stresa od onih zaposlenika koji imaju površno definirane radne zadatke i svakim danom rade drukčije stvari na poslu. Da bi se dobiveni projekt pravovaljano odradio, bitno je zaposlenika dobro i temeljito uputiti u radni zadatak koji mu se zadaje te kroz razgovor izbjeći stres. Isto tako, da bi se izbjegao stres na radnom mjestu, važno je dati zaposleniku određeni dio autonomije. Prema tome se smatra da i on može sudjelovati u odlučivanju i znati koje su granice do kojih idu njegove ovlasti glede danog zadatka ili projekta. Time će se postići optimalna produktivnost rada.

## 5.2. Organizacijske mjere i tehnike izbjegavanja sukoba

Upravljanje sukobima na radnom mjestu zahtijeva proaktivne mjere i tehnike koje promoviraju prevenciju i učinkovito rješavanje sukoba.

Pružanje treninga za razvoj vještina komunikacije, uključujući aktivno slušanje i konstruktivnu povratnu informaciju. Prema Tjosvold (2008), promicanje kulture otvorene i transparentne komunikacije može smanjiti nesporazume i sukobe.

Matić (2021), navodi da, prema autorima Poljak, Šehić-Relić (2006), kada se jave sukobljene strane na radnom mjestu, postupak pregovaranja tada predstavlja izravni način komunikacije kroz koji se pronalazi odgovarajuće rješenje. Pregovaranje su zapravo načela, vještine i proces koji se sastoji od nekoliko koraka koji imaju za cilj pomoći glede rješavanja problema i donošenja važnih odluka. Putem pregovaranja se mogu prevenirati sukobi i ponuditi se rješenje istih. Pregovaranje se može podijeliti na interesno i pozicijsko pregovaranje. Pozicijsko je pregovaranje ono čiji proces započinje rješenjem. Dakle, tada jedna sukobljena strana predlaže drugoj rješenja koja bi mogla biti prihvatljiva za obje sukobljene strane. Interesno pregovaranje nerijetko proizlazi iz stajališta kod kojih je pobjeda jedne strane gubitak druge i da se sve strane gledaju poput protivnika. Interesno se pregovaranje temelji na međusobnom razgovoru i svoj proces će započeti analizom potreba sukobljenih strana. Cilj je da se svaka od njih međusobno upozna te da se iznesu potrebe i uvažavaju iste. Ovakav pristup može stvoriti dobar temelj glede procesa pregovaranja kojem je za cilj zadovoljiti potrebe svih strana.

Uvođenje programa medijacije koji omogućuju neutralnim posrednicima da pomognu u rješavanju sukoba. Uspostavljanje procedura za rješavanje sukoba koje uključuju formalne i neformalne metode, kao što je pregovaranje. Medijacija kao pristup rješavanju problema ima vrijednost jer omogućava postizanje rješenja na dobrovoljnoj osnovi, temeljenoj na interesima sukobljenih strana. Ako sukobljene strane nisu iskrene u vezi svojih interesa ili ne uspiju pronaći rješenje koje zadovoljava sve uključene, medijacija prestaje biti učinkovita i potrebno je razmotriti druge intervencije. Medijacija je posebno korisna za rješavanje sukoba gdje postoji specifičan problem i gdje sukobljene strane mogu aktivno sudjelovati. Na primjer, medijacija može pomoći u rješavanju pitanja radnog vremena, ali nije prikladna za rješavanje razlika u vrijednostima koje proizlaze iz nedostatka potrebnih vještina za obavljanje određenog posla. Organiziranje teambuilding aktivnosti koje jačaju međuljudske odnose i promiču suradnju. Poticanje timskog rada kroz zajedničke ciljeve i zadatke može smanjiti sukobe i povećati koheziju tima. Uspostavljanje jasnih politika i procedura za rješavanje sukoba koje su dostupne i razumljive svim zaposlenicima. Osiguranje da zaposlenici znaju kome se obratiti i

kako postupati u slučaju sukoba. Izgradnja radne kulture koja promiče povjerenje, poštovanje i ravnopravnost. Vodstvo koje modelira poželjna ponašanja i potiče pozitivne međuljudske odnose može značajno smanjiti incidenciju sukoba.

Implementacijom ovih mjera i tehnika, organizacije mogu učinkovito upravljati stresom i sukobima, stvarajući zdravije i produktivnije radno okruženje. Ovo ne samo da poboljšava dobrobit zaposlenika, već i doprinosi dugoročnom uspjehu i održivosti organizacije.

## **6. EMPIRIJSKI DIO RADA**

U ovom su dijelu diplomskoga rada temeljito opisani postavljeni ciljevi i hipoteze, metodologija istraživanja i detaljno će se provesti analiza prikupljenih rezultata iz anketnog upitnika. Potom će se u diskusiji rezultata objasniti što znači svaki od njih, napisati će se koja su bila moguća ograničenja u istraživanju teme, zatim će se na kraju donijeti cjelokupan zaključak prikupljenih rezultata anketnog upitnika, dakle istraživanja.

### **6.1. Prikaz dosadašnjih istraživanja o povezanosti stresa i sukoba u organizacijama**

Prema dosadašnjim istraživanjima o povezanosti stresa i sukoba u kompanijama, otkriveno je kako postoji značajna međusobna povezanost. Prema istraživanju koje su proveli De Dreu i Weingart (2003), došlo se do zaključka da organizacijski sukobi itekako mogu povećati stres između zaposlenika te prema tome dolazi do smanjenja produktivnosti i samog zadovoljstva radnim mjestom te opadanja motivacije. Ačkar (2020) piše kako je autorica Evelina Aukštikalnyta (2021) provela istraživanje o tome gdje se sukob na radnom mjestu može svrstati prema zaposlenicima. U navedenom se dokazalo kako zaposlenik smatra da je sukob sa njegovom nadređenom osobom upravo poveznica sa upravljanjem sukoba i rješavanjem istih u organizaciji. Također, istraživanje je pokazalo da zaposlenici na različite načine percipiraju nesuglasice s klijentima te s radnim kolegama i menadžerima unutar organizacije u kojoj rade. Provedena je analiza dovela do zaključka kako nesuglasice negativno utječu na kvalitetu rada zaposlenika koji su stariji, no isto tako ne postoji bitna veza između obrazovanja i područja rada.

### **6.2. Metodologija istraživanja**

Ovaj dio rada predstavlja metodologiju samog istraživanja koja se odnosi na kvantitativne metode prikupljanja podataka putem anketnog upitnika. Anketni je upitnik proveden u Google obrascu gdje su ispitanici mogli potpuno anonimno odgovarati na postavljena pitanja. Upitnik prikazuje primarne rezultate provedenog istraživanja gdje je sudjelovalo 227 ispitanika te su se analizirale korelacije sukoba i stresa u organizacijama. Postavljeni cilj ispitanika iznosio je 220 osoba prema kojem se vidi kako se isti zadovoljio. Istraživanje provedeno putem upitnika sadržavalo je postavljene tvrdnje, dakle 12 pitanja prema hipotezama i tri pitanja koja su se



ticala demografije ispitanika poput spola, dobi i stupnja obrazovanja. Prema trima hipotezama koje su sadržavale četiri tvrdnje, ispitanici su odgovarali na postavljena pitanja pomoću Likertove skale. Dobiveni su se odgovori obradili u IBM SPSS Statistics programu nakon što je završila anketa koja je trajala od 23. svibnja 2024. do 27. kolovoza 2024.

### **6.3. Problem i predmet istraživanja**

U suvremenim poduzećima, organizacijski sukobi sve su učestaliji fenomen koji može imati ozbiljne posljedice po radni okoliš, produktivnost i dobrobit zaposlenika. Organizacijski sukobi mogu proizaći iz različitih izvora, uključujući konflikte između timova, razlike u percepciji ciljeva ili vrijednosti, nedostatak komunikacije ili problemi s upravljanjem. Ti sukobi mogu stvoriti visoku razinu stresa među zaposlenicima, što može rezultirati smanjenom motivacijom, lošijim međuljudskim odnosima, povećanom fluktuacijom osoblja te smanjenjem produktivnosti i kvalitete rada.

Predmet ovog istraživanja je analiza veze između organizacijskih sukoba i stresa na radnom mjestu u suvremenim poduzećima. Fokus će biti na istraživanju uzroka organizacijskih sukoba, njihovog utjecaja na razinu stresa zaposlenika te učinkovitosti organizacijskih mjera i tehnika u upravljanju stresom i izbjegavanju sukoba. Ovo istraživanje bit će korisno za razumijevanje dinamike organizacijskih sukoba i stresa te pružiti smjernice za razvoj strategija i politika koje će pomoći u stvaranju pozitivnog radnog okoliša i poticanju produktivnosti i dobrobiti zaposlenika u suvremenim poduzećima.

### **6.4. Ciljevi i hipoteze istraživanja**

Cilj istraživanja je detaljno razmotriti različite faktore koji mogu dovesti do pojave organizacijskih sukoba u suvremenim poduzećima. To uključuje identifikaciju ključnih izvora sukoba, poput nedostataka jasnoće u ciljevima, problema u komunikaciji, nedostataka resursa ili razlika u percepciji vrijednosti. Također, cilj je detaljnije istražiti kako organizacijski sukobi utječu na stresne reakcije zaposlenika. Fokus će biti na identificiranju mehanizama kroz koje sukobi doprinose stresu te na razumijevanju razlika u percepciji stresa među različitim skupinama zaposlenika, te analizirati različite strategije koje suvremena poduzeća primjenjuju kako bi upravljala organizacijskim sukobima i smanjile razinu stresa među zaposlenicima. Ovim istraživanjem želi se procijeniti uspješnost različitih pristupa rješavanju sukoba te identificirati organizacijske prakse koje doprinose stvaranju pozitivnog radnog okruženja.

**HIPOTEZA 1.** *Postoji značajna povezanost između organizacijskih sukoba i razine stresa na radnom mjestu.*

Objašnjenje hipoteze H1: Pretpostavlja se da će zaposlenici koji su izloženi većem broju organizacijskih sukoba doživljavati višu razinu stresa. Organizacijski sukobi mogu stvarati napetost, nesigurnost i nelagodnu među zaposlenicima, što može rezultirati povećanom razinom stresa.

**HIPOTEZA 2.** *Suvremena poduzeća koja primjenjuju fleksibilne metode rada imaju manju incidenciju organizacijskih sukoba i nižu razinu stresa kod zaposlenika.*

Objašnjenje hipoteze H2: Pretpostavlja se da će kompanije koje promiču fleksibilne metode rada, poput radnog vremena prilagođenog zaposleniku ili mogućnosti rada na daljinu, imati manje organizacijskih sukoba. Fleksibilnost može smanjiti konflikte vezane uz raspored rada i omogućiti zaposlenicima veću autonomiju, što bi moglo rezultirati smanjenom razinom stresa.

**HIPOTEZA 3.** *Organizacijske mjere usmjerene na rješavanje sukoba i upravljanje stresom imaju pozitivan utjecaj na radni okoliš i produktivnost zaposlenika.*

Objašnjenje hipoteze H3: Pretpostavlja se da će poduzeća koje primjenjuju učinkovite strategije za rješavanje sukoba i upravljanje stresom imati bolje radno okruženje i produktivnije zaposlenike. Primjena adekvatnih organizacijskih mjera može smanjiti napetost i poboljšati međuljudske odnose, što bi moglo rezultirati povećanom zadovoljstvom zaposlenika i poboljšanom produktivnošću.

## 6.5. Diskusija rezultata istraživanja

Na samom početku provedenog anketnog upitnika, postavila su se pitanja koja se tiču spola, dobi i stupnja obrazovanja ispitanika. Nakon toga se anketa dijeli na tri dijela, od kojih svaki ima jednu hipotezu prema kojoj su se postavljala pitanja ispitanicima.

**Tablica br. 1.** *Socio – demografska struktura ispitanika*

		Count	Column N %
Spol?	Muško	107	47,1%
	Žensko	120	52,9%
Dob?	18 - 25 godina	77	33,9%
	26 - 35 godina	64	28,2%
	36 - 45 godina	51	22,5%

Stupanj obrazovanja?	46 - 55 godina	22	9,7%
	Više od 55 godina	13	5,7%
	Završen diplomski studij	20	8,8%
	Završen poslijediplomski, doktorski ili specijalistički studij	6	2,6%
	Završen preddiplomski studij	48	21,1%
	Završena osnovna škola	17	7,5%
	Završena srednja škola	136	59,9%

*Izvor: Vlastita izrada autorice prema IBM SPSS Statistics*

Sveukupan dobiven uzorak čine žene i muškarci od koji žena ima 52,9% dok je muškaraca 47,1%. Iz navedenog se može vidjeti kako žene u manjoj mjeri predvode prema muškarcima, no razlika među dva spola nije presudna kod istraživanja.

Prema grafikonu, vidi se kako najviše sudionika u anketi ima od 18 do 25 godina, dakle 33,9%, zatim slijede sudionici od 26 do 35 godina koji čine 28,2%. Nakon toga slijedi postotak od 22,5% u koji ulaze ispitanici od 36 do 45 godina te ih s 9,7% slijede ispitanici od 46 do 55 godina i naposljetku ispitanici koji imaju više od 55 godina te predstavljaju postotak od 3,7%. Prema stupnju obrazovanja ispitanika, vidi se kako najviše njih ima završenu srednju školu, dakle 59,9%, slijede ih ispitanici sa završenim preddiplomskim studijem – 21,1%, nadalje ispitanici koji imaju završen diplomski studij, njih 8,8%. Nakon njih, 7,5% čine ispitanici sa završenom osnovnom školom te naposljetku imamo 2,6% ispitanika koji su završili poslijediplomski, doktorski ili specijalistički studij.

Prva tri grafikona pružaju informacije glede karakteristika demografije ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju.

**Tablica br. 2. Cronbach Alpha koeficijent**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,934	12

*Izvor: Vlastita izrada autorice prema IBM SPSS Statistics*

Izuzetno visoka unutarnja dosljednost mjernog instrumenta očituje se putem vrijednosti od 0,934. Stupac N of item, dakle broj stavki u anketi slovi za cjelokupan broj stavki u skupu koji se koristio za mjerenje određenog fenomena. Prema tome, postoji 12 stavki ili itema koji su bili dio analize pouzdanosti. Prema dobivenom rezultatu od vidimo da je mjerni instrument bio pouzdan jer je Cronbach Alpha iznosio visokih 0,934 prema čemu se može reći da je prihvatljiv u velikoj mjeri.

Nadalje, anketni upitnik sadrži tri hipoteze koje će se dokazati pomoću deskriptivne statistike, Pearsonovog i T-Testa. Prema otprije postavljenim hipotezama, donose se zaključci putem kojih se doprinosi boljem razumijevanju istraživanja.

**HIPOTEZA H1: *Postoji značajna povezanost između organizacijskih sukoba i razine stresa na radnom mjestu.***

Prema navedenoj hipotezi, koristile su se sljedeće tvrdnje:

- Osjećam se pod stresom na poslu zbog organizacijskih sukoba. (T1)
- Organizacijski sukobi često utječu na moju sposobnost obavljanja radnih zadataka. (T2)
- Osjećam se pod većim stresom kada su prisutni organizacijski sukobi. (T3)
- Stres izazvan organizacijskim sukobima često utječe na moje fizičko i mentalno zdravlje. (T4)

**Tablica br. 3. – Deskriptivna statistika za dokazivanje hipoteze H1**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
T1	227	1	5	4,09	1,236
T2	227	1	5	4,10	1,246

T3	227	1	5	4,26	1,127
T4	227	1	5	4,15	1,228
Valid N (listwise)	227				

T1. Osjećam se pod stresom na poslu zbog organizacijskih sukoba

Srednja ocjena ove tvrdnje iznosi visokih 4,09 i smatra se kako sudionici istraživanja jesu pod stresom na poslu radi organizacijskih sukoba. Standardna devijacija iznosi 1,236 i može se reći kako su ocjene ispitanika različite.

T2. Organizacijski sukobi često utječu na moju sposobnost obavljanja radnih zadataka

Srednja ocjena ove tvrdnje iznosi 4,10 te se može reći da organizacijski sukobi uvelike imaju utjecaj na sposobnosti obavljanja radnih zadataka ispitanika, dok je standardna devijacija 1,246 te se također može zaključiti kako su ocjene ispitanika različite.

T3. Osjećam se pod većim stresom kada su prisutni organizacijski sukobi

Ova je tvrdnja prosječno ocijenjena sa 4,26 i time ispitanici potvrđuju istu su pod većim stresom kada se dogode organizacijski sukobi, također, standardna devijacija je 1,127 gdje se vidi da su ispitanici u većoj mjeri odgovarali drukčijim ocjenama.

T4. Stres izazvan organizacijskim sukobima često utječe na moje fizičko i mentalno zdravlje

Prosječna je ocjena ove tvrdnje 4,15, njome ispitanici istraživanja pokazuju kako stres ima utjecaja na njihovo fizičko i mentalno zdravlje, dok standardna devijacija ima iznos 1,228 čime se dokazuje da su ispitanici istraživanja stavljali relativno različite ocjene.

**Tablica br. 4.** – Pearsonov koeficijent korelacije hipoteze H1

<i>Correlations</i>					
		<i>T1</i>	<i>T2</i>	<i>T3</i>	<i>T4</i>
<i>T1</i>	<i>Pearson Correlation</i>	1	,865**	,755**	,755**

	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,000	,000	,000
	<i>N</i>	227	227	227	227
T2	<i>Pearson Correlation</i>	,865**	1	,791**	,829**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000		,000	,000
	<i>N</i>	227	227	227	227
T3	<i>Pearson Correlation</i>	,755**	,791**	1	,822**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	,000		,000
	<i>N</i>	227	227	227	227
T4	<i>Pearson Correlation</i>	,755**	,829**	,822**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	,000	,000	
	<i>N</i>	227	227	227	227
** <i>. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</i>					

*Izvor: Vlastita izrada autorice prema IBM SPSS Statistics*

T1. Osjećam se pod stresom na poslu zbog organizacijskih sukoba

Prema prikazu tablice, ova tvrdnja sugerira da postoji pozitivna korelacija 0,865 među navedene varijable i druge varijable. Prema tome, postoji jaka pozitivna veza između tvrdnje osjećaja stresa na poslu zbog organizacijskih sukoba i ostalih varijabli.

T2. Organizacijski sukobi često utječu na moju sposobnost obavljanja radnih zadataka

Ova varijabla ima pozitivnu korelaciju sa drugim varijablama i postoji također jaka pozitivna veza.

T3. Osjećam se pod većim stresom kada su prisutni organizacijski sukobi

Prema navedenoj varijabli, vidi se kako ista i druge varijable imaju pozitivnu korelaciju i jaku vezu.

T4. Stres izazvan organizacijskim sukobima često utječe na moje fizičko i mentalno zdravlje

Tvrđnja broj 4 ima pozitivnu korelaciju s ostalim varijablama u tablici i isto tako i pozitivnu, jaku vezu.

Pearsonov korelacijski koeficijent koristi se za ocjenu snage i smjera linearne povezanosti između dviju varijabli. Vrijednosti koeficijenta kreću se od -1, što označava savršenu negativnu korelaciju, do +1, što označava savršenu pozitivnu korelaciju. Vrijednosti koje su bliže 0 upućuju na slabiju povezanost između varijabli.

Dobiveni rezultati u tablici prikazuju značajnost na razini  $p < 0.01$  koja sugerira da su korelacije statistički značajne. Isto tako, vidi se kako postoje veze među varijablama i da su iste originalne. Zaključno, postoji pozitivna veza i stoji tvrdnja da se ljudi osjećaju pod stresom zbog organizacijskih sukoba.

**Tablica br. 5. – Test za dokazivanje hipoteze H1**

<i>One-Sample Test</i>						
	<i>Test Value = 0</i>					
	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Mean Difference</i>	<i>95% Confidence Interval of the Difference</i>	
					<i>Lower</i>	<i>Upper</i>
T1	49,901	226	,000	4,093	3,93	4,25
T2	49,607	226	,000	4,101	3,94	4,26
T3	56,878	226	,000	4,256	4,11	4,40
T4	50,907	226	,000	4,150	3,99	4,31

*Izvor: Vlastita izrada autorice prema IBM SPSS Statistics*

Tablica br. 5. Sadrži tvrdnje kod kojih aritmetička sredina nije ispod 4,0, dakle iz toga se vidi kako je ispitanicima važno istraživanje i navedene tvrdnje.

T1. *Osjećam se pod stresom na poslu zbog organizacijskih sukoba* ima prosječnu ocjenu 4,093 te se interval pouzdanosti (95%) kreće od 3,93 do 4,25. Stupac Sig. 2-tailed ima 0.000 te se prema tome zaključuje kako je prosječna ocjena i testna vrijednost 0 te postoji statistička značajnost na razini od  $p < 0.05$ . Tako se vidi da su ispitanici pod stresom zbog organizacijskih sukoba. Isto tako, preostale su tvrdnje skoro jednakih ocjena koje se kreću od 4,093 do 4,256.

Intervali (95%) su isto tako jednakih vrijednosti, od 3,93 do 4,40. Svaka tvrdnja ima vrijednost 0.000 (p-vrijednosti) i prema tome se vide da su tvrdnje statistički značajne.

Na kraju, dobiveni nam rezultati sugeriraju da stres ima utjecaj na zaposlenike u organizacijama. Prema deskriptivnoj statistici, Pearsonovoj korelaciji i T-testu, vidi se kako je hipoteza H1 potvrđena.

**HIPOTEZA H2: *Suvremena poduzeća koja primjenjuju fleksibilne metode rada imaju manju incidenciju organizacijskih sukoba i nižu razinu stresa kod zaposlenika.***

Prema gore navedenoj hipotezi, koristile su se sljedeće tvrdnje:

- Mogućnost prilagodbe radnog vremena svojim potrebama smanjuje moju razinu stresa na poslu. (T5)
- Fleksibilne radne opcije, poput rada na daljinu, pomažu u smanjenju konflikata s kolegama. (T6)
- Smatram da bi fleksibilniji raspored rada doprinio smanjenju organizacijskih sukoba u mojem poduzeću. (T7)
- Mislim da bi primjena fleksibilnih metoda rada doprinijela smanjenju stresa kod većine zaposlenika. (T8)

**Tablica br. 6. – Deskriptivna statistika za dokazivanje hipoteze H2**

<i>Descriptive Statistics</i>					
	<i>N</i>	<i>Minimu m</i>	<i>Maximu m</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
T5	227	1	5	4,42	,994
T6	227	1	5	4,25	1,134
T7	227	1	5	4,32	1,084
T8	227	1	5	4,40	1,027
<i>Valid N (listwise)</i>	227				

*Izvor: Vlastita izrada autorice prema IBM SPSS Statistics*



Tablica broj 6 – Deskriptivna statistika za dokazivanje hipoteze H2 daje uvid u tvrdnje koje se tiču prilagodbe radnog vremena ispitanika, rada na daljinu kao fleksibilne radne opcije, fleksibilnog rasporeda rada i sveukupno fleksibilnih metoda rada koje bi doprinijele smanjenju stresa kod većine, a koje su u skladu s hipotezom H2 koja glasi: Suvremena poduzeća koja primjenjuju fleksibilne metode rada imaju manju incidenciju organizacijskih sukoba i nižu razinu stresa kod zaposlenika.

T5. Mogućnost prilagodbe radnog vremena svojim potrebama smanjuje moju razinu stresa na poslu

Prosječna ocjena ove tvrdnje je 4,42 i ista sugerira kako ispitanici u istraživanju potvrđuju kako bi mogućnost prilagodbe radnog vremena smanjila razinu stresa na poslu. Standardna devijacija od 0,994 pokazuje kako postoji velika značajnost ocjena koja potvrđuje da je velik broj ispitanika istog mišljenja.

T6. Fleksibilne radne opcije, poput rada na daljinu, pomažu u smanjenju konflikata s kolegama

Prosječna ocjena navedene tvrdnje iznosi 4,25 i ima visoku standardnu devijaciju od 1,134.

T7. Smatram da bi fleksibilniji raspored rada doprinio smanjenju organizacijskih sukoba u mojem poduzeću

Prosječna ocjena ove tvrdnje od 4,32 sugerira kako ispitanici u istraživanju smatraju da bi fleksibilniji raspored rada imao velikog utjecaja na smanjenje organizacijskih sukoba, dok standardna devijacija iznosi 1,084 i pokazuje kako postoje različita mišljenja ispitanika glede navedene tvrdnje.

T8. Mislim da bi primjena fleksibilnih metoda rada doprinijela smanjenju stresa kod većine zaposlenika

S prosječnom ocjenom tvrdnje od 4,40 može se zaključiti kako ispitanici u velikoj mjeri smatraju da bi primjena fleksibilnih metoda rada doprinijela smanjenju stresa te standardna devijacija koja iznosi 1,027, pokazuje veliku varijabilnost u ocjenama.

Dobivena deskriptivna statistika potvrđuje hipotezu H2 zato što ima sve prosječne ocjene iznad 4,0 prema kojima se vidi da se ispitanici slažu s tvrdnjama u tablici. Kada je standardna devijacija niske vrijednosti, tada se ispitanici najčešće slažu s tvrdnjama kao što je navedeno i kod deskriptivne statistike.

**Tablica br. 7.** – Pearsonov koeficijent korelacije za dokazivanje hipoteze H2

<i>Correlations</i>		<i>T5</i>	<i>T6</i>	<i>T7</i>	<i>T8</i>
<i>T5</i>	<i>Pearson Correlation</i>	<i>1</i>	<i>,655**</i>	<i>,612**</i>	<i>,593**</i>
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		<i>,000</i>	<i>,000</i>	<i>,000</i>
	<i>N</i>	<i>227</i>	<i>227</i>	<i>227</i>	<i>227</i>
<i>T6</i>	<i>Pearson Correlation</i>	<i>,655**</i>	<i>1</i>	<i>,769**</i>	<i>,689**</i>
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>,000</i>		<i>,000</i>	<i>,000</i>
	<i>N</i>	<i>227</i>	<i>227</i>	<i>227</i>	<i>227</i>
<i>T7</i>	<i>Pearson Correlation</i>	<i>,612**</i>	<i>,769**</i>	<i>1</i>	<i>,736**</i>
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>,000</i>	<i>,000</i>		<i>,000</i>
	<i>N</i>	<i>227</i>	<i>227</i>	<i>227</i>	<i>227</i>
<i>T8</i>	<i>Pearson Correlation</i>	<i>,593**</i>	<i>,689**</i>	<i>,736**</i>	<i>1</i>
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>,000</i>	<i>,000</i>	<i>,000</i>	
	<i>N</i>	<i>227</i>	<i>227</i>	<i>227</i>	<i>227</i>
<i>**.</i> <i>Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</i>					

*Izvor: Vlastita izrada autorice prema IBM SPSS Statistics*

Analiza Pearsonove korelacije za hipotezu H2 pokazuje povezanosti među navedenim tvrdnjama koje se tiču prilagodbe radnog vremena ispitanika, rada na daljinu kao fleksibilne radne opcije, fleksibilnog rasporeda rada i sveukupno fleksibilnih metoda rada.

T5. Mogućnost prilagodbe radnog vremena svojim potrebama smanjuje moju razinu stresa na poslu

Korelacija prve tvrdnje s fleksibilnim radnim opcijama, poput rada na daljinu, pomažu u smanjenju konflikata s kolegama iznosi 0,655 ( $p < 0,01$ ) je značajna. Također, postoji značajna korelacija sa time da se smatra kako je fleksibilni raspored rada takav da može doprinijeti smanjenju organizacijskih sukoba u poduzeću ispitanika i iznosi 0,612 ( $p < 0,01$ ). Nadalje, uočava se pozitivna korelacija i sa tvrdnjom gdje bi se primjena fleksibilnih metoda očitovala tako da bi doprinijela u smanjenju stresa kod većine zaposlenika te ista iznosi 0,593 ( $p < 0,01$ ).

T6. Fleksibilne radne opcije, poput rada na daljinu, pomažu u smanjenju konflikata s kolegama

Korelacija druge tvrdnje s tvrdnjom da se pomoću mogućnosti prilagodbe radnog vremena vlastitim potrebama može smanjiti razina stresa na poslu iznosi 0,655 ( $p < 0,01$ ) i povišena je pozitivna korelacija. Zatim korelacija s tvrdnjom kako fleksibilni raspored rada doprinosi smanjenju organizacijskih sukoba u vlastitom poduzeću iznosi 0,769 ( $p < 0,01$ ) i pozitivna je. Nadalje korelacija s tvrdnjom kako je pojedinac takvog mišljenja da primjena fleksibilnih metoda rada doprinosi smanjenju stresa iznosi 0,689 ( $p < 0,01$ ) što ukazuje da je pozitivna.

T7. Smatram da bi fleksibilniji raspored rada doprinio smanjenju organizacijskih sukoba u mojem poduzeću

Korelacija treće tvrdnje s prvom tvrdnjom koja glasi da mogućnost prilagodbe radnog vremena vlastitim potrebama smanjuje vlastitu razinu stresa na poslu iznosi 0,612 ( $p < 0,01$ ) koja ukazuje na pozitivnu korelaciju. Korelacija s drugom tvrdnjom koja navodi da fleksibilne radne opcije, poput rada na daljinu, pomažu u smanjenju konflikata s kolegama iznosi 0,769 ( $p < 0,01$ ) što je također pozitivna korelacija. Posljednja, četvrta tvrdnja gdje stoji da primjena fleksibilnih metoda može doprinijeti smanjenju stresa kod većine zaposlenika ima pozitivnu korelaciju s trećom tvrdnjom koja iznosi 0,736 ( $p < 0,01$ ).

T8. Mislim da bi primjena fleksibilnih metoda rada doprinijela smanjenju stresa kod većine zaposlenika

Korelacija navedene tvrdnje s prvom tvrdnjom: „Mogućnost prilagodbe radnog vremena svojim potrebama smanjuje moju razinu stresa na poslu“ ima pozitivnu korelaciju 0,593 ( $p < 0,01$ ), korelacija s drugom tvrdnjom: „Fleksibilne radne opcije, poput rada na daljinu, pomažu u smanjenju konflikata s kolegama“ sugerira da je ista pozitivna, gdje je spomenuta 0,689 ( $p < 0,01$ ). Pozitivna korelacija s trećom tvrdnjom: „Smatram da bi fleksibilniji raspored rada doprinio smanjenju organizacijskih sukoba u mojem poduzeću“ može se vidjeti iz vrijednosti 0,736 ( $p < 0,01$ ) te da su ispitanici voljni okušati se u isprobavanju takvog načina rada s ciljem smanjenja sukoba.

Navedeni rezultati pokazuju kako postoji značajna pozitivna veza između percepcija o fleksibilnim metodama rada poput rada na daljinu i njihovog utjecaja na smanjenje stresa. Korelacije u tablici su značajne na razinama 0,05 ili 0,01.

**Tablica br. 8.** – T-test za dokazivanje hipoteze H2

<i>One-Sample Test</i>						
	<i>Test Value = 0</i>					
	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Mean Difference</i>	<i>95% Confidence Interval of the Difference</i>	
					<i>Lower</i>	<i>Upper</i>
T5	67,024	226	,000	4,423	4,29	4,55
T6	56,475	226	,000	4,251	4,10	4,40
T7	60,070	226	,000	4,322	4,18	4,46
T8	64,505	226	,000	4,396	4,26	4,53

*Izvor: Vlastita izrada autorice prema IBM SPSS Statistics*

Tablica br. 8 sadrži tvrdnje kod kojih aritmetička sredina nije ispod 4,251, dakle iz toga se vidi kako je ispitanicima važno istraživanje i navedene tvrdnje.

Prva tvrdnja ima prosječnu ocjenu 4,423 te se interval pouzdanosti (95%) kreće od 4,29 do 4,55. Stupac Sig. 2-tailed ima 0.000 te se prema tome zaključuje kako je prosječna ocjena i testna vrijednost 0 te postoji statistička značajnost na razini od  $p < 0.05$ . Vidi se kako bi ispitanici voljeli isprobati razne fleksibilne metode rada poput rada na daljinu. Isto tako, preostale su tvrdnje skoro jednakih ocjena koje se kreću od 4,251 do 4,423. Intervali (95%) su isto tako jednakih vrijednosti, od 4,18 do 4,53. Svaka tvrdnja ima vrijednost 0.000 (p-vrijednosti) i prema tome se vide da su tvrdnje statistički značajne.

Na kraju, dobiveni nam rezultati sugeriraju da ispitanici vjeruju kako bi se na primjer putem rada na daljinu smanjili organizacijski sukobi i stres koji oni donose. Prema deskriptivnoj statistici, Pearsonovoj korelaciji i T-testu, vidi se kako je hipoteza H2 potvrđena.

**HIPOTEZA H3: Organizacijske mjere usmjerene na rješavanje sukoba i upravljanje stresom imaju pozitivan utjecaj na radni okoliš i produktivnost zaposlenika.**

Prema postavljenoj hipotezi, u anketnom su se upitniku koristile sljedeće tvrdnje:

- Redoviti sastanci za rješavanje problema doprinose poboljšanju radnog okruženja. (T9)
- Smatram da poduzeće u kojem radim pruža dovoljno resursa za uspješno rješavanje konflikata. (T10)
- Osjećam se motiviraniji/a za rad kada se konfliktne situacije brzo i efikasno rješavaju. (T11)
- Vjerujem da su organizacije koje aktivno upravljaju sukobima i stresom produktivnije i uspješnije. (T12)

**Tablica br. 9. – Deskriptivna statistika za dokazivanje hipoteze H3**

<i>Descriptive Statistics</i>					
	<i>N</i>	<i>Minimu m</i>	<i>Maximu m</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
T9	227	1	5	4,34	1,049
T10	227	1	5	4,02	1,283
T11	227	1	5	4,48	,961
T12	227	1	5	4,51	,919

<i>Valid N (listwise)</i>	227				
---------------------------	-----	--	--	--	--

*Izvor: Vlastita izrada autorice prema IBM SPSS Statistics*

Kako bi se analizirala hipoteza H3: „Organizacijske mjere usmjerene na rješavanje sukoba i upravljanje stresom imaju pozitivan utjecaj na radni okoliš i produktivnost zaposlenika“, najprije će se obraditi deskriptivna statistika prema gore prikazanoj tablici, prikazat će se mišljenja ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju.

T9. Redoviti sastanci za rješavanje problema doprinose poboljšanju radnog okruženja

Ova je tvrdnja prosječno ocijenjena sa ocjenom 4,34 koja ukazuje na visoku razinu slaganja među ispitanicima. Standardna devijacija iznosi 1,049 i pokazuje kako su ocjene ispitanika u većoj mjeri jednake.

T10. Smatram da poduzeće u kojem radim pruža dovoljno resursa za uspješno rješavanje Konflikata

Srednja ocjena ove tvrdnje prema ispitanicima iznosi 4,02 i najniže je ocijenjena među ostalim tvrdnjama hipoteze H3. Standardna devijacija je 1,283 i najveća je među tvrdnjama hipoteze H3.

T11. Osjećam se motiviraniji/a za rad kada se konfliktne situacije brzo i efikasno rješavaju

Navedena je tvrdnja ocijenjena sa 4,48 i to je najviša ocjena među ponuđenim tvrdnjama hipoteze H3, dok standardna devijacija iznosi 0,961, niža je od ostalih i sugerira dosljedne odgovore među ispitanim osobama.

T12. Vjerujem da su organizacije koje aktivno upravljaju sukobima i stresom produktivnije i uspješnije

Navedena je tvrdnja ocijenjena sa ocjenom 4,51 te ima standardnu devijaciju od 0,919. Prema napisanome, ispitanici se slažu s tvrdnjom i dali su dosljedne odgovore.

Sve navedene tvrdnje imaju prosječne ocjene veće od 4 prema kojima se vidi da postoji visoka razina slaganja među ispitanim osobama s ponuđenim tvrdnjama prema svakoj hipotezi.

**Tablica br. 10.** – Pearsonov koeficijent korelacije za dokazivanje hipoteze H3

<i>Correlations</i>		<i>T9</i>	<i>T10</i>	<i>T11</i>	<i>T12</i>
<i>T9</i>	<i>Pearson Correlation</i>	<i>1</i>	<i>,597**</i>	<i>,679**</i>	<i>,633**</i>
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		<i>,000</i>	<i>,000</i>	<i>,000</i>
	<i>N</i>	<i>227</i>	<i>227</i>	<i>227</i>	<i>227</i>
<i>T10</i>	<i>Pearson Correlation</i>	<i>,597**</i>	<i>1</i>	<i>,503**</i>	<i>,477**</i>
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>,000</i>		<i>,000</i>	<i>,000</i>
	<i>N</i>	<i>227</i>	<i>227</i>	<i>227</i>	<i>227</i>
<i>T11</i>	<i>Pearson Correlation</i>	<i>,679**</i>	<i>,503**</i>	<i>1</i>	<i>,783**</i>
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>,000</i>	<i>,000</i>		<i>,000</i>
	<i>N</i>	<i>227</i>	<i>227</i>	<i>227</i>	<i>227</i>
<i>T12</i>	<i>Pearson Correlation</i>	<i>,633**</i>	<i>,477**</i>	<i>,783**</i>	<i>1</i>
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>,000</i>	<i>,000</i>	<i>,000</i>	
	<i>N</i>	<i>227</i>	<i>227</i>	<i>227</i>	<i>227</i>
<i>**.</i> <i>Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</i>					

*Izvor: Vlastita izrada autorice prema IBM SPSS Statistics*

*Hipoteza H3 glasi: „Organizacijske mjere usmjerene na rješavanje sukoba i upravljanje stresom imaju pozitivan utjecaj na radni okoliš i produktivnost zaposlenika. “*

Kako bi se vidjelo kakav je odnos među tvrdnjama hipoteze H3, koristimo se Pearsonovim koeficijentom korelacije čiji su podaci prikazani u tablici gore.

**T9. Redoviti sastanci za rješavanje problema doprinose poboljšanju radnog okruženja**

Korelacija ove tvrdnje s tvrdnjom „Smatram da poduzeće u kojem radim pruža dovoljno resursa za uspješno rješavanje konflikata“ važna je kako bi zaposlenici poželjeli ostati u svojoj organizaciji i preporučili je drugima.

Korelacija s tvrdnjom „Smatram da poduzeće u kojem radim pruža dovoljno resursa za uspješno rješavanje konflikata“ bitna je zaposlenoj osobi kako bi imala dojam sigurnosti u organizaciji u kojoj radi.

Korelacija s tvrdnjom „Osjećam se motiviraniji/a za rad kada se konfliktne situacije brzo i efikasno rješavaju“ od velike je važnosti jer je najbitnije da se svaki konflikt riješi kako se ne bi prouzročili i drugi konflikti i time još više pogoršala situacija.

Korelacija s tvrdnjom „Vjerujem da su organizacije koje aktivno upravljaju sukobima i stresom produktivnije i uspješnije“ donosi organizacijama prepoznatljivost i prihvaćanje od strane zaposlenika.

Može se reći da postoji značajna korelacija među svim navedenim tvrdnjama, dakle njihovim kombinacijama jer su svi korelacijski koeficijenti statistički značajni ( $p < 0,01$ ).

Svi korelacijski koeficijenti su statistički značajni ( $p < 0,01$ ), što znači da postoji značajan odnos između svih parova tvrdnji. Nastavno na to, hipoteza H3 je podržana brojkama u tablici.

**Tablica br. 11. – T-test za dokazivanje hipoteze H3**

<i>One-Sample Test</i>						
	<i>Test Value = 0</i>					
	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Mean Difference</i>	<i>95% Confidence Interval of the Difference</i>	
					<i>Lower</i>	<i>Upper</i>
T9	62,299	226	,000	4,339	4,20	4,48
T10	47,185	226	,000	4,018	3,85	4,19
T11	70,312	226	,000	4,485	4,36	4,61
T12	73,909	226	,000	4,507	4,39	4,63



*Izvor: Vlastita izrada autorice prema IBM SPSS Statistics*

Tablica br.11 prikazuje One-Sample T-test koji ima za zadatak analizirati koje su vrijednosti odgovora koji su povezani s hipotezom, nastavno na to će se utvrditi ima li značajnih razlika u referentnim vrijednostima.

T9. Redoviti sastanci za rješavanje problema doprinose poboljšanju radnog okruženja

T10. Smatram da poduzeće u kojem radim pruža dovoljno resursa za uspješno rješavanje konflikata

T11. Osjećam se motiviraniji/a za rad kada se konfliktne situacije brzo i efikasno rješavaju

T12. Vjerujem da su organizacije koje aktivno upravljaju sukobima i stresom produktivnije i uspješnije

Prema ponuđenim tvrdnjama u T-testu, ispitanici smatraju kako su redoviti sastanci bitni da se riješe problemi glede okruženja na poslu te da poduzeće ili organizacija raspolaže s dovoljnim brojem resursa putem kojih bi se riješili konflikti. Isto tako zaposleni se ispitanici osjećaju motiviranijima kada su konflikti riješeni na brz i efikasan način i tako vjeruju da su organizacije koje aktivno upravljaju sukobima i stresom produktivnije.

## **6.6. Ograničenja istraživanja**

U ovome su radu uočena određena ograničenja glede istraživanja koja su mogla imati utjecaj na rezultate ovog diplomskog rada. Istraživanje koje je doprinijelo pisanju ovog rada provedeno je putem Interneta, dakle putem društvenih mreža od kojih se mogu spomenuti WhatsApp i e-mail: Gmail. Prema tome, svi su odgovori prikupljeni samo i isključivo na taj način. Zatim, ograničenje istraživanja je ujedno i mali broj osoba koje imaju završen poslijediplomski, doktorski ili specijalistički studij. No, prikupljeni podaci su imali veliku korist kod pisanja i obrađivanja teme diplomskog rada kao i to da su isti pružili kvalitetne informacije o trenutnim gledištima, dakle stavovima ispitanika.

## 7. ZAKLJUČAK

Svrha ovog rada je detaljnije obraditi temu stresa kao posljedice organizacijskih sukoba, te predstaviti sve relevantne aspekte istraživanja. U okviru rada provedeno je istraživanje putem anketnog upitnika koji se usredotočuje na ovu temu. Stres je sveprisutan u svakodnevnom životu organizacija, a sukobi, definirani kao nesuglasice ili različiti interesi među zaposlenicima, postali su neizbježna pojava.

Organizacijski sukobi mogu nastati iz raznih izvora, uključujući manjak komunikacije, razlike u percepcijama ciljeva ili vrijednosti, te različite stilove rada i osobnosti zaposlenika. Sukobi su prirodan dio dinamičnog radnog okruženja, a njihovo pravilno upravljanje može biti ključno za uspjeh organizacije. Dok neki sukobi mogu potaknuti konstruktivne rasprave i inovacije, drugi mogu dovesti do destruktivnih posljedica, uključujući povećan stres i smanjenje produktivnosti. Važno je pažljivo razmotriti složenu vezu između stresa i sukoba u organizacijama. Stres na radnom mjestu može biti uzrokovan različitim stresorima, uključujući pritiske vezane uz radne zadatke, međuljudske odnose i radnu okolinu. Kada zaposlenici suočavaju s zahtjevima koji nadilaze njihove mogućnosti, dolazi do osjećaja preopterećenosti i stresa. Ovaj stres može imati dugotrajne posljedice na mentalno i fizičko zdravlje zaposlenika, kao i na ukupnu atmosferu u organizaciji. Zaposlenici pod stresom često gube motivaciju i kreativnost, što može rezultirati smanjenjem kvalitete rada i povećanjem odsutnosti.

Kako bi se stvorila bolja ravnoteža između posla i privatnog života, a istovremeno smanjio stres povezan s radnim okruženjem, od ključne je važnosti pružiti zaposlenicima fleksibilne uvjete rada. Opcije poput rada od kuće ili fleksibilnog radnog vremena omogućuju zaposlenicima da prilagode svoje obaveze, što može značajno smanjiti razinu stresa. Osim toga, organizacije bi trebale promovirati zdrav način života kroz programe podrške, poput tjelesne aktivnosti i savjetovanja. Sukobi u organizacijama mogu biti konstruktivni ili destruktivni. Konstruktivni sukobi, ako se pravilno upravljaju, mogu potaknuti kreativnost i poboljšati timsku suradnju, dok destruktivni sukobi često dovode do smanjenja morala i povećanja stresa među zaposlenicima. Kako bi se uspješno upravljalo sukobima, organizacije trebaju biti spremne primijeniti određene metode, uključujući posredovanje, aktivno slušanje i otvorenu komunikaciju. Ove metode mogu pomoći u minimiziranju ponovnog nastanka sukoba i pronalaženju rješenja koja su optimalna za sve uključene strane.

Važno je redovito pratiti razinu stresa među zaposlenicima. Provoditi ankete i razgovarati s timovima može pomoći menadžmentu da prepozna gdje su potrebne promjene i prilagodi pristupe. Kroz razne inicijative, kompanije mogu stvoriti zdravije i poticajnije radno okruženje, u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjeno i podržano, što na kraju ima obostranu korist.

Stoga je ključno istražiti složenu vezu između organizacijskih sukoba i stresa na radnom mjestu, kao i razumjeti mehanizme kroz koje ovi fenomeni međusobno djeluju. Istraživanje provedeno putem anketnog upitnika obuhvatilo je 227 ispitanika koji su, tijekom tri dana, odgovarali na specifične tvrdnje u vezi s temom. Ova analiza pružit će vrijedne uvide u to kako sukobi utječu na stres u organizacijama i pomoći u razvoju strategija za poboljšanje radnog okruženja.

Osim toga, rezultati istraživanja mogli bi poslužiti kao osnova za daljnja istraživanja u ovoj oblasti, potičući organizacije da preispitaju svoje pristupe upravljanju sukobima i stresom. U konačnici, razumijevanje ove veze ne samo da može doprinijeti boljem upravljanju sukobima, već i stvoriti zdravije i produktivnije radno okruženje koje potiče razvoj i zadovoljstvo zaposlenika. Na taj način, organizacije mogu izgraditi otpornije timove i postići održiv uspjeh na tržištu.

# LITERATURA

## KNJIGE

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
2. Brajša P., (1993) *Menadžerska komunikologija: Razgovor, problemi i konflikti u poduzeću*, Varaždin
3. Brlas S., (2020) *Kako se nositi sa stresom u radu: savjeti i preporuke*, Novi redak, Zagreb
4. Buble, M. (2011) *Poslovno vođenje*, M.E.P., Zagreb
5. Davidow, W. H., & Malone, M. S. (1992) *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the Information Age*. HarperBusiness
6. Deutsch, M. (1973) *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press
7. Geddes & Grosset., (2007) *Pobijedite stres: prilagodite se okolini i modernim izazovima*. Dušević & Kršovnik d.o.o., Rijeka
8. Jehn, K. A. (1995). *A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict*. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), str. 256-282
9. Kivimäki, M., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2002). *Work Stress and the Risk of Cardiovascular Mortality: Prospective Cohort Study of Industrial Employees*. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(3), str. 191-195
10. Miljković – Krečar, I., Kolega M., (2013) *Psihologija u poslovnom okruženju*, Grupa Vern d.o.o., Zagreb
11. Poljak, N., Šehić-Relić, L. (2006) *Sukob@Org – Upravljanje sukobom u organizaciji*. Osijek: Centar za mir, nenasilje i ljudska prava
12. Selye, H. (1956) *The Stress of Life*. McGraw-Hill
13. Sikavica, P.; Hernaus, T. (2011) *Dizajniranje organizacije; strukture, procesi, poslovi*; Novi inovator

## ČLANCI

1. Al-Alawi, A. I., Al-Saffar, E., AlmohammedSaleh, Z. H., Alotaibi, H. i Al-Alawi, E. I. (2021) A study of the effects of work-family conflict, family-work conflict, and work-

- life balance on Saudi female teachers' performance in the public education sector with job satisfaction as a moderator. *Journal of International Women's Studies*, 22(1), 486-503, ISSN: 1539-8706
2. Aremu, N. S., Adeyemi, A. E. i Abogunrin (2021) Workplace Conflict Management and Organizational Sustainability in Selected Manufacturing Organizations in Nigeria. *Covenant University Journal of Politics & International Affairs*, 70-87, ISSN: p. 2354-3558 e. 2354-3493
  3. Aukštikalnytė, E. (2021) Burnout and workplace conflicts from an employee perspective. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, 9(1), 18-31, DOI: doi.org//10.33605/croma-012021-002
  4. Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016) *Globalizing Human Resource Management*. Routledge, [https://scholar.google.hr/scholar?q=Brewster,+C.,+Chung,+C.,+%26+Sparrow,+P.+%282016%29.+Globalizing+Human+Resource+Management&hl=hr&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.hr/scholar?q=Brewster,+C.,+Chung,+C.,+%26+Sparrow,+P.+%282016%29.+Globalizing+Human+Resource+Management&hl=hr&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart), (pristupljeno 1.9.2024.)
  5. Cappelli, P. (2000) *Managing the Changing Employment Relationship*. Oxford University Press, 69-113
  6. David, J. E. A. i Fabillar, H. M. (2022) Job Stress Determinants: A Study on Job Order Employees of State Universities in Samar. *European Online Journal of Natural and Social*, 65-72
  7. Hussein, A. F. F i Al-Mamary, Y. H. S. (2019) Conflicts: Their Types, And Their Negative And Positive Effects On Organizations. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 10-13
  8. Kotter, J. P. (2012) *Leading Change*. Harvard Business Review Press, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143215587307>, (pristupljeno 26.8.2024.)
  9. Mayer, B. (2012) *The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide*. Jossey-Bass, 17
  10. McKibben, L. (2017) Conflict management, importance and implications. *British Journal of Nursing*, 100-103, DOI: 10.12968/bjon.2017.26.2.100
  11. Parker, S. K., & Axtell, C. M. (2001) Seeing Another Perspective: The Effects of Employee Involvement and Work Redesign on Stress. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 332-340

12. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974) Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. *Consulting Psychologists Press*, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0893318989003002007> (pristupljeno, 27.8.2024.)
13. Tjosvold, D. (2008) The Conflict-Positive Organization: It Depends upon Us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 953-960
14. Ogbu, S. U. (2020) Understanding the Conflict Management and Transformation Mechanisms in the Igbo Traditional Business Model. U O. Adeola (ur.) *Indigenous African Enterprise*, Bingley: *Emerald Publishing Limited*, 127-141, ISSN: 1877-6361, DOI: 10.1108/S1877-636120200000026009
15. Shakoor, R., Hafeez, M., Karimullah, M., Yusrini, L. i Hussain, A. (2020) Workplace Conflicts and its Effect on Employee Productivity: A Mediating Role of Workplace Politics. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2774-2783, DOI: 10.37200/IJPR/V24I3/PR2020313
16. Sonwane, P., Bhalerao, P. i Joshi, M. (2021) Job stress (causes, impacts, and management): a case study of employees working in Kavayitari Bahinabai Chaudhari north Maharashtra University. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 108-114, ISSN: 2320-2882
17. Wu, X., Li, Y., Yao, Y., Luo, X., He, X. i Yin, W. (2018) Development of Construction Workers Job Stress Scale to Study and the Relationship between Job Stress and Safety Behavior: An Empirical Study in Beijing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 11(15), 2409 DOI:10.3390/ijerph15112409

## **DIPLOMSKI, ZAVRŠNI RADOVI**

1. Ačkar A. (2020) Radni stres kao posljedica organizacijskih sukoba. Diplomski rad. Varaždin: FOI
2. Floreani, R. (2019) Stres na radnom mjestu. Završni rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
3. Kišiček, V. (2016) Konflikti u organizaciji. Diplomski rad. Varaždin: Sveučilište Sjever
4. Krajina, S. (2020) Vodstvo i upravljanje konfliktima u organizaciji. Diplomski rad. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
5. Matić, S. (2021) Upravljanje sukobima u organizaciji. Završni rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

6. Minković, M. (2018) Rješavanje konflikata unutar projektnog tima. Završni rad. Zagreb: FOI
7. Prenc, E. (2019) Nastanak i način rješavanja konflikata unutar radne organizacije. Diplomski rad. Pula: Istarsko veleučilište

## SLIKE

**Slika br. 1.** Izrada autorice u Microsoft Excelu prema Model stilova upravljanja konfliktom -  
Izvor: Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*: Zagreb: MEP., str 195

## TABLICE

**Tablica br. 1.** *Socio-demografska struktura ispitanika, str.32*

**Tablica br. 2.** *Cronbach Alpha koeficijent, str.33*

**Tablica br. 3.** *Deskriptivna statistika za dokazivanje hipoteze H1, str.34*

**Tablica br. 4.** *Pearsonov koeficijent korelacije za dokazivanje hipoteze H1, str.35*

**Tablica br. 5.** *T-test za dokazivanje hipoteze H1, str.37*

**Tablica br. 6.** *Deskriptivna statistika za dokazivanje hipoteze H2, str.38*

**Tablica br. 7.** *Pearsonov koeficijent korelacije za dokazivanje hipoteze H2, str.40*

**Tablica br. 8.** *T-test za dokazivanje hipoteze H2, str.42*

**Tablica br. 9.** *Deskriptivna statistika za dokazivanje hipoteze H3, str.43*

**Tablica br. 10.** *Pearsonov koeficijent korelacije za dokazivanje hipoteze H3, str.45*

**Tablica br. 11.** *T-test za dokazivanje hipoteze H3, str.46*

## **PRILOZI**

### **Prilog broj 1. Anketni upitnik**

*Poštovani,*

*Pred Vama se nalazi anketni upitnik koji služi za prikupljanje podataka korisnih za provedbu istraživanja u svrhu izrade diplomskog rada na temu "Stres kao posljedica organizacijskih sukoba".*

*Anketni je upitnik u potpunosti anoniman i dobiveni će se rezultati koristiti isključivo u svrhu izrade diplomskog rada.*

*Unaprijed hvala na uloženom trudu za rješavanje!*

*Patricia Harači*

#### **1. Spol?**

1. Muško
2. Žensko

#### **2. Dob?**

1. 18 – 25 godina
2. 26 – 35 godina
3. 36 – 45 godina
4. 46 – 55 godina
5. Više od 55 godina

#### **3. Stupanj obrazovanja?**

1. Završena osnovna škola
2. Završena srednja škola
3. Završen preddiplomski studij
4. Završen diplomski studij
5. Završen poslijediplomski, doktorski ili specijalistički studij



## **HIPOTEZA 1.**

### **1. Osjećam se pod stresom na poslu zbog organizacijskih sukoba**

1. U potpunosti se ne slažem
2. Ne slažem se
3. Djelomično se slažem
4. Slažem se
5. U potpunosti se slažem

### **2. Organizacijski sukobi često utječu na moju sposobnost obavljanja radnih zadataka**

1. U potpunosti se ne slažem
2. Ne slažem se
3. Djelomično se slažem
4. Slažem se
5. U potpunosti se slažem

### **3. Osjećam se pod većim stresom kada su prisutni organizacijski sukobi**

1. U potpunosti se ne slažem
2. Ne slažem se
3. Djelomično se slažem
4. Slažem se
5. U potpunosti se slažem

### **4. Stres izazvan organizacijskim sukobima često utječe na moje fizičko i mentalno zdravlje**

1. U potpunosti se ne slažem
2. Ne slažem se
3. Djelomično se slažem
4. Slažem se
5. U potpunosti se slažem

## **HIPOTEZA 2.**

### **1. Mogućnost prilagodbe radnog vremena svojim potrebama smanjuje moju razinu stresa na poslu**

1. U potpunosti se ne slažem
2. Ne slažem se
3. Djelomično se slažem
4. Slažem se
5. U potpunosti se slažem

### **2. Fleksibilne radne opcije, poput rada na daljinu, pomažu u smanjenju konflikata s kolegama**

1. U potpunosti se ne slažem
2. Ne slažem se
3. Djelomično se slažem
4. Slažem se
5. U potpunosti se slažem

### **3. Smatram da bi fleksibilniji raspored rada doprinio smanjenju organizacijskih sukoba u mojem poduzeću**

1. U potpunosti se ne slažem
2. Ne slažem se
3. Djelomično se slažem
4. Slažem se
5. U potpunosti se slažem

### **4. Mislim da bi primjena fleksibilnih metoda rada doprinijela smanjenju stresa kod većine zaposlenika**

1. U potpunosti se ne slažem
2. Ne slažem se
3. Djelomično se slažem
4. Slažem se
5. U potpunosti se slažem

### **HIPOTEZA 3.**

#### **1. Redoviti sastanci za rješavanje problema doprinose poboljšanju radnog okruženja**

1. U potpunosti se ne slažem
2. Ne slažem se
3. Djelomično se slažem
4. Slažem se
5. U potpunosti se slažem

#### **2. Smatram da poduzeće u kojem radim pruža dovoljno resursa za uspješno rješavanje konflikata**

1. U potpunosti se ne slažem
2. Ne slažem se
3. Djelomično se slažem
4. Slažem se
5. U potpunosti se slažem

#### **3. Osjećam se motiviraniji/a za rad kada se konfliktne situacije brzo i efikasno rješavaju**

1. U potpunosti se ne slažem
2. Ne slažem se
3. Djelomično se slažem
4. Slažem se
5. U potpunosti se slažem

#### **4. Vjerujem da su organizacije koje aktivno upravljaju sukobima i stresom produktivnije i uspješnije**

1. U potpunosti se ne slažem
2. Ne slažem se
3. Djelomično se slažem
4. Slažem se
5. U potpunosti se slažem



### IZJAVA O AUTORSTVU

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, PATRICIA HARACI (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom STRES KAO POUČAK ORGANIZACIJSKIH SUKCEZA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Patricia Haraci  
(vlastoručni potpis)

Sukladno čl. 83. 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.

Sukladno čl. 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje znanstvena i umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.