

# Menadžment konflikta

---

Ferenček, Lucija

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:380621>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Lucija Ferenček

**MENADŽMENT KONFLIKTA**

završni rad

na

stručnom prijediplomskom studiju

Zagreb, srpanj, 2023.



**POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB**

Stručni prijediplomski studij marketinga i komunikacija

Smjer manager marketinga

# **MENADŽMENT KONFLIKTA**

završni rad

MENTOR

doc. dr. sc. Dijana Vuković

STUDENT

Lucija Ferenček

Zagreb, srpanj 2023. godine

## SAŽETAK

Poduzeće sačinjavaju ljudi, bez njih ono ne bi moglo poslovati i napredovati. Ljudski resursi su ključ svake organizacije. Upravo iz tog razloga je bitno kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima. Stoga danas gotovo svako poduzeće ima poseban odjel koji se bavi upravo tom problematikom. Upravljanje ljudskim resursima je posao više razine menadžmenta.

Konflikti su sastavni dio poslovanja. Oni nastaju zbog brojnih uzroka. Uzroci mogu biti u različitim mišljenjima, stavovima, idejama, demografskim razlikama, razlikama u osobnosti, karakteru sudionika. Konflikti se mogu javiti zbog međuljudskih odnosa kao što se javljaju i na razini radnih zadataka.

Konfliktima je potrebno upravljati i taj posao obavlja menadžment poduzeća. Ne smije ga se zanemariti, niti potiskivati. Potrebno ga je rješavati u samom početku njegova nastajanja, budući da iz njega mogu izaći i negativne posljedice.

No, konflikt se ne smije promatrati kao isključivo negativnu pojavu. On ima i pozitivne posljedice koje mogu biti pokretač za bolji razvoj poduzeća.

Kako bi se konflikt riješio menadžment može posegnuti za različitim strategijama, metodama, stilovima i tehnikama upravljanja. Svaka strategija primjenjiva je na određenu vrstu konflikta, a na menadžmentu je da otkrije koja strategija bi polučila najbolje rezultate.

Konflikt se mora pratiti i usmjeravati ka konačnom cilju i rješenju problema, a na zadovoljstvo svih sudionika.

Ključne riječi: upravljanje ljudskim potencijalima; konflikti; uzroci konflikta; upravljanje konfliktima; posljedice konflikta.

## SUMMARY

The company is made up of people, without them the company would not be able to operate and progress. Human resources are the key to any organization. It is precisely for this reason that quality management of human resources is essential. Every company has a special department that deals with this issue. Human resource management is the job of a high-level management.

Conflicts are an integral part of business. They occur due to numerous causes. The causes can be different opinions, attitudes, ideas, demographic differences, differences in personality, character of the participants. Conflicts can arise due to interpersonal relationships or work tasks.

Conflicts need to be managed and that work is done by the management of the company. It should not be ignored or suppressed. It is necessary to deal with it at the very beginning of its formation, and that is because negative consequences can arise from it.

Conflict should not be viewed as an exclusively negative phenomenon. It also has positive consequences that can cause better development for the company.

In order to resolve the conflict, management can resort to different strategies, methods, styles and management techniques. Each strategy is applicable to a certain type of conflict, and it is up to management to discover which strategy would yield the best results.

The conflict must be monitored and directed towards the final goal and solution of the problem, to the satisfaction of all participants.

Keywords: human resources management; conflicts; causes of conflict; conflict management; consequences of the conflict.

U Zagrebu, 31. srpnja 2023. godine

## **IZJAVASTUDENTA**

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

### **Menadžment konflikta**

izradila samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora doc. dr. sc. Dijana Vuković. Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan.

Izjavljujem i da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

### **Menadžment konflikta**

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju Poslovnog veleučilišta Zagreb i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti NN 119/2022).

Ime i prezime studenta:

**Lucija Ferenček**

OIB: 95147907354

---

(potpis)

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.2. Struktura rada.....	2
<b>2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA</b> .....	3
2.1. Definicija i značenje upravljanja ljudskim potencijalima.....	3
2.2. Dužnosti i zadaci menadžera ljudskih potencijala .....	5
2.3. Važnost upravljanja ljudskim potencijalima.....	7
2.4. Modeli i tehnike upravljanja ljudskim potencijalima.....	8
<b>3. KONFLIKTI</b> .....	10
3.1. Definicija i vrste konflikata .....	10
3.2. Uzroci konflikta i njihov utjecaj .....	13
3.3. Pristup i upravljanje konfliktima .....	16
3.4. Faze konflikta .....	17
3.5. Posljedice konflikta .....	19
<b>4. STILOVI I STRATEGIJE UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA</b> .....	22
4.1. Asertivnost i kooperativnost kao stil upravljanja konfliktima .....	22
4.2. Pregovori u konfliktima.....	25
4.3. Problem odabira najbolje strategije za rješavanje konflikta .....	27
4.4. Uloga menadžera u upravljanju konfliktima .....	30
4.5. Suradnja kao strategija upravljanja konfliktima .....	32
4.6. Pozitivne posljedice konflikata.....	34
4.7. Pregovaranje kao strategija upravljanja konfliktima .....	36
<b>LITERATURA</b> .....	41
<b>SLIKE</b> .....	42
<b>TABLICE</b> .....	43



## 1. UVOD

U svakom poduzeću glavni resurs je ljudski kapital ili ljudski potencijali. To označava pojedince odnosno zaposlene unutar poduzeća i njihove sposobnosti, znanja i vještine, ali ujedno se odnosi i na dio poduzeća ili organizacije koji se bavi zapošljavanjem, edukacijom, razmještanjem i usmjeravanjem zaposlenika.

Značaj ljudskih resursa je iznimno važan za svako poduzeće. Na njemu se temelji cjelokupan rad. Ljudi su oni koji stvaraju vrijednost poduzeća na tržištu. Sukladno tome sve veći značaj i važnost pridaje se upravljanju njima i time se bavi viša razina menadžmenta. U radu će biti objašnjene definicije i zadaci menadžera koji upravljaju ljudskim resursima, kao i alati kojima se koriste. Posebno će se obraditi i pitanje važnosti upravljanja ljudskim resursima.

Kako je poduzeće živi organizam, upravo zbog ljudi, nije neobično da se unutar njega događaju konflikti. Konflikti se sve više danas smatraju kao nešto pozitivno i prijeko potreban događaj unutar poduzeća, budući da oni imaju snagu pokretati poduzeće ka boljem i produktivnijem poslovanju. U radu naglasak će biti na uzrocima koji izazivaju konflikte. također, kroz rad će se obraditi sve faze kroz koje konflikt prolazi.

Cilj rada je približiti posao menadžera koji upravljaju konfliktima. Objasniti koje su to metode i strategije koje se koriste prilikom upravljanja konfliktnim situacijama, kao i problemi koji se javljaju prilikom odabira najbolje strategije za upravljanje.

Na koncu pokušat će se prikazati da konflikt nije nužno samo nešto loše i nepoželjno, štoviše, konflikt je potreban za rast i razvoj. Obrazložit će se koje su to sve pozitivne posljedice koje konflikt donosi sa sobom i kakvo značenje imaju na samo poduzeće.

Budući da je konflikt situacija koja može imati i pozitivne i negativne posljedice, njime valja dobro upravljati. Dobro upravljanje konfliktnim situacijama od menadžera zahtijeva visoku razinu znanja, vještina i spremnosti na suradnju. Konflikt se ne smije zanemariti niti ostavljati po strani. Konfliktom se treba produktivno upravljati na zadovoljstvo svih sudionika unutar njega, te konačno za ostvarenje cilja poduzeća.

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

U radu je korištena stručna literatura, doktorski i diplomski radovi na temu ljudskih potencijala i upravljanja konfliktima. Korištene su knjige, te internetski izvori i stručni članci.

Kao osnovna metoda prilikom izrade rada koristit će se metoda istraživanja za stolom, odnosno koristit će se pregled dostupne literature.

Uz tu metodu pri izradi rada korištene su metode: deskripcije, analize, sinteze i klasifikacije.

## **1.2. Struktura rada**

Rad je podijeljen na pet poglavlja. U prvom poglavlju govori se o osnovnim podacima o samom radu. Navodi se i objašnjava struktura rada, izvori podataka i metode prikupljanja podataka, te se obrazlaže struktura i sadržaj rada.

U drugom poglavlju pod nazivom *Upravljanje ljudskim potencijalima* u fokus je stavljena osnovna definicija, kao i važnost upravljanja ljudskim potencijalima, te su navedene i objašnjene dužnosti i zadaci menadžmenta, kao i modeli i tehnike upravljanja ljudskim potencijalima.

Konflikti naziv je trećeg poglavlja i isto govori se o konfliktima. Navodi se glavna definicija konflikta, kao i njegove vrste, uzroci konflikata kao i upravljanje njima. Navedene su i objašnjene faze i posljedice konflikata.

U četvrtom poglavlju navode se svi stilovi i strategije upravljanja konfliktima, te se ističe važnost uloge menadžera u upravljanju. Navedene su pozitivne posljedice konflikata, te je objašnjeno pregovaranje kao strategija upravljanja konfliktima.

U petom poglavlju, odnosno zaključku, prikazuju se rezultati i zaključci do kojih je došlo pri izradi rada. Na kraju rada navedena je sva literatura koja je korištena prilikom izrade ovog rada.

## **2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Ljudski je potencijal nedvojbeno jedan od odlučujućih čimbenika uspjeha u tržišnim uvjetima poslovanja svih djelatnosti. Podrazumijeva se da su materijalni resursi važni, ali da su od njih znatno važniji ljudi koji ih stvaraju. S navedenim u skladu, briga za ljudski potencijal postaje apsolutni prioritet u suvremenim organizacijama koje pažljivo vode računa o svojoj budućnosti. Nakon nekoliko desetljeća intenzivnoga razvoja danas se o upravljanju ljudskim potencijalima govori kao o znanstvenoj disciplini, funkciji upravljanja i posebnoj službi u poduzeću.

Upravljanje ljudskim resursima je funkcija koja je sada zastupljena u svakoj bilo profitnoj ili neprofitnoj organizaciji, bez obzira na njihovu veličinu.

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima pomaže poduzeću ili organizaciji oko planiranja potrebne radne snage, njihove selekcije, optimalnog razmještaja, motivacije i specijalizacije, obrazovanja zaposlenika. Također, menadžer ljudskih resursa mora poznavati radno pravo te pratiti radnu uspješnost zaposlenika, motivirati ga i nagraditi sukladno njegovim zaslugama.

Rad sektora ili odjela za ljudske resurse iznimno je važan za uspješno poslovanje i za ostvarenje ciljeva poduzeća, budući da u svakom trenutku poslovanja taj sektor mora omogućiti dostatan broj zaposlenih sa odgovarajućim znanjima, kvalifikacijama i vještinama, kao što je bitno odabrati i odgovarajući profil osobe, koja će se uklopiti u postojeći kadar, te time spriječiti možebitne konflikte.

### **2.1. Definicija i značenje upravljanja ljudskim potencijalima**

Upravljanje ljudskim potencijalima iznimno je važan aspekt odnosno funkcija menadžmenta. Ključna stavka uspjeha i razvoja, kao i opstanka svih suvremenih poduzeća i organizacija je čovjek, odnosno ljudski kapital. Budući da je svaki čovjek jedinka za sebe sa svim svojim osobinama i kvalitetama, a organizacija odnosno poduzeće ne može poslovati i obavljati svoje funkcije bez njega, nužno je znati dobro upravljati ljudskim potencijalima.

Ljudski potencijali se odnose na radnu snagu. U poduzećima se to odnosi na čovjeka, odnosno na zaposlene pojedince i na njihove sposobnosti. Bez ljudskog kapitala poduzeće ne može funkcionirati.

Zaposlenici su jedan od najznačajnijih resursa poduzeća, a upravo se od njih očekuje sve više različitih znanja, vještina i kompetencija kao i kreativnosti i snalažljivosti. U današnje vrijeme sve se više ulaže u cjeloživotno učenje, a to sa sobom donosi osobe odnosno zaposlenike različitih profila, sveobuhvatnijeg i šireg znanja, različitih preferencija, aspiracija, užih specijalizacija u određenim područjima. Svakom poduzeću je cilj pronaći, a još i više zadržati kvalitetne zaposlenike. A ljudi kao glavni resurs bez kojeg je nemoguće obavljati poslovanje znatno su kompleksniji za proučavanje i upravljanje nego drugi resursi kojima poduzeće raspolaže. Stoga se upravljanje ljudskim resursima promatra kao iznimno važan dio poduzeća kojim se bavi viši menadžment. Zbog te važnosti postoji potreba za uspostavljanjem odgovarajuće organizacijske jedinice koja se isključivo bavi pitanjima upravljanja ljudskim potencijalima<sup>1</sup>.

Prema McCourtu i Eldridgeu upravljanje ljudskim potencijalima je kao „*način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje.*“<sup>2</sup>

Dobro upravljanje ljudskim potencijalima čini poduzeće konkurentnijim na tržištu. Stoga je vrlo važno da menadžment svojim aktivnostima upravljanja ljudskim resursima dostigne razinu na kojoj se na najbolji i najefikasniji način iskorištavaju snage i resursi kojima to poduzeće raspolaže, a sve u svrhu ostvarivanja svojih ciljeva. Iz toga je vidljivo da su ciljevi poduzeća upravo ti koji daju smjernice kako upravljati ljudskim potencijalima.

Upravljanje ljudskim potencijalima dinamičan je posao te iziskuje stalni rad i napredak, prilagodljivost možebitnim promjenama u ciljevima poduzeća, ali i prilagodbu na tržišne okolnosti.

---

<sup>1</sup>Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004) Menadžment. Zagreb: MASMEDIA. Str. 76

<sup>2</sup> McCourt W., Eldridge, D., Global Human Resource Management, UK: Edward Elgar, Cheltenham, 2003., str.2

*„Upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu) koja ljude smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću.“<sup>3</sup>*

*„Temeljni zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u širem smislu obuhvaća: istraživanje ljudskih resursa, zapošljavanje, razvoj ljudskih resursa, nagrađivanje, brigu o zdravlju i životu zaposlenih i odnose sa zaposlenima i sindikatom.“<sup>4</sup>*

## **2.2. Dužnosti i zadaci menadžera ljudskih potencijala**

Klasifikacija funkcija menadžmenta uključuju planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrolu, te se to danas smatra dominantnim načinom podjele menadžerskih funkcija.<sup>5</sup> U današnjem poslovnom svijetu se pridaje izrazita važnost upravljanju ljudskim potencijalima. Svrha upravljanja ljudskim potencijalima je uspjeh poslovanja. Budući da su ljudi ključan čimbenik samog poslovanja, sve više poduzeća i organizacija pridaju centralnu važnost ljudskim potencijalima i upravljanju njima.

Cilj menadžmenta ljudskih resursa, a samim time i njihovog upravljanja, je povrat uložених resursa odnosno sredstava u kvalitetan ljudski kapital, te smanjenje troškova i svođenje rizika na najmanju moguću razinu.

Uspješno upravljanje ljudskim potencijalima direktno utječe na uspjeh poduzeća

Temeljni zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima svodi se na:

- a) Popunjavanje radnih mjesta u organizaciji,
- b) Zadržavanje i motiviranje kvalitetnih djelatnika,
- c) Stalnu izobrazbu, usavršavanje i razvoj zaposlenih.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup>Bahtijarević Šiber, F (1999) Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing.str 121

<sup>4</sup>Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004) Menadžment. Zagreb: MASMEDIA. Str. 76

<sup>5</sup> Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004) Menadžment. Zagreb: MASMEDIA. Str.72

<sup>6</sup>Sikavica, P.i Bahtijarević-Šiber, F. (2004) Menadžment. Zagreb: MASMEDIA. Str. 76

Kako bi upravljanje ljudskim potencijalima bilo produktivno važno je da se ostvare svi gore navedeni zadaci. Kada se popune radna mjesta s najboljim kandidatom, to nikako ne znači da posao menadžera tu završava. Moglo bi se reći da tek tada slijedi upravljanje ljudskim potencijalima.

*„Ključna menadžerska zadaća i funkcija je osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati i razvijati tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva.”<sup>7</sup>*

Ciljevi menadžmenta kako je već navedeno moraju biti usklađeni sa ciljevima poduzeća, odnosno njegovog poslovanja.

Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala ima i svoje specifične ciljeve koji se mogu podijeliti u tri skupine:

1. Poslovni i ekonomski ciljevi,
2. Socijalni ciljevi te
3. Ciljevi fleksibilnosti i promjena.<sup>8</sup>

Najvažniji ekonomski cilj poduzeća je ostvariti što veći profit i efikasnost sa što nižim troškovima. Također tu se može navesti i postizanje konkurentske prednosti na tržištu u odnosu na druga poduzeća.

Druga izrazito važna skupina su socijalni ciljevi. Pod socijalnim ciljevima navodi se zadovoljavanje potreba i aspiracija zaposlenika, poboljšanje njihovog socioekonomskog položaja, kao i podizanje kvalitete radnog života, uz osiguranje stalne zapošljivosti i razvoj individualnih mogućnosti.<sup>9</sup>

Kako bi poduzeće preživjelo i opstalo te bilo uspješno u izrazito promjenjivom okruženju potrebna mu je izrazita fleksibilnost i brza prilagodba na promjene. To se postiže

---

<sup>7</sup>Bahtijarević Šiber, F (1999) Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing. str. 9

<sup>8</sup> Bahtijarević Šiber, F (1999) Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing. str.20

<sup>9</sup> Bahtijarević Šiber, F (1999) Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing. str.21

upravo ljudskim kapitalom. Dolazi se do zaključka da je potrebno uzajamno zadovoljenje potreba i ciljeva poduzeća i pojedinca.<sup>10</sup>

Dužnost menadžmenta je ulaganje u stalno usavršavanje i obrazovanje zaposlenika. Također, zadaća mu je i rasporediti prave zaposlenike na prava radna mjesta, odnosno znati procijeniti na koje radno mjesto postaviti koji profil ljudi, kako bi izvršenje posla bilo što produktivnije.

### **2.3. Važnost upravljanja ljudskim potencijalima**

Upravljanje ljudskim potencijalima ima svrhu ostvarivanja ciljeva poduzeća, zato se smatra izrazito bitnim dijelom poslovanja.

Važnost proizlazi iz same činjenice da je bez ljudskog kapitala nemoguće poslovati. Tu se postavlja pitanje odabira najkvalitetnijeg kadra za obavljanje posla u pojedinim sektorima unutar poduzeća. Odgovor na to pitanje leži upravo u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima.

Na menadžmentu koji se bavi tim dijelom poduzeća je zadatak kako i na koji način pronaći kvalitetne ljude. Nakon što pronađu efikasan radni kadar sljedeći cilj je iznaći načine kojim će upravo taj kadar motivirati za što efikasnije i kvalitetnije izvršavanje zadataka.

Ujedno moraju osigurati i zadovoljavajuće uvjete koji će zadržati kvalitetne zaposlenike, poticati ih na stjecanje novih znanja, edukaciju, privrženost poduzeću. Potrebno je naći dobitnu kombinaciju kojom će potaknuti ljudske potencijale na ostvarenje ciljeva poduzeća, a da pri tome i sami ostvaruju svoje ciljeve i osobno zadovoljstvo.

No, kako je već navedeno, ljudski faktor je iznimno kompleksan, zbog različitog profila ljudi, te upravo to utječe i na samu kompleksnost i izrazitu važnost upravljanja ljudskim potencijalima.

Ne postoji jedna formulacija koja bi odgovarala svakoj specifičnoj situaciji, kao što ne postoji samo jedan standard i uputa koja bi bila mjerilo, odnosno pokazni/ogledni primjer.

---

<sup>10</sup> Ibid

Mnoštvo je situacija koje se mogu odvijati u poduzeću, kao i mnoštvo različitih sudionika u nekom procesu.

Pozitivan stav zaposlenika temelj je izgradnje kvalitetnog i uspješnog poduzeća. Ulaganjem u ljudski kadar, u njihovo obrazovanje, znanja i vještine, poduzeće ulaže samo u sebe. Samim time, koliko se uloži u razvoj i zadovoljstvo zaposlenika u toj istoj mjeri će se razvijati i poduzeće. Temelj uspješnosti su zadovoljni, a samim time i efikasni zaposlenici.

Važnost upravljanja ljudskim potencijalima leži u primjeni najboljih alata i koraka za odabir kvalitetnog zaposlenika, kao i za zadržavanje istoga.

#### **2.4. Modeli i tehnike upravljanja ljudskim potencijalima**

Upravljanje ljudskim potencijalima ima strateški, razvojni i dugoročni karakter, a to pretpostavlja da njegovi zadaci i aktivnosti nisu statične i odvojene djelatnosti, nego zahtijevaju konstantno promišljanje s aspekta ciljeva poduzeća.<sup>11</sup>

Upravljanje ljudskim potencijalima je vrlo složen posao i od menadžera iziskuje mnoštvo znanja i sposobnosti te umijeća vođenja. Složenost proizlazi iz činjenice da bez ljudi poduzeće ne može funkcionirati, a ljudi, kao temeljni resurs poduzeća, su vrlo složeni i različiti. Ljudski faktor može na mnogobrojne načine utjecati na poslovanje poduzeća. Svaka osoba ima svoje potrebe, želje, motive i aspiracije, također ima svoj način rada i promišljanja o nekoj temi ili problemu, a sve to utječe na rad poduzeća kao i na samu atmosferu unutar njega.

Stoga je na menadžmentu odgovornost da pronađe najbolje tehnike kojima će se služiti pri upravljanju ljudskim potencijalima. Modeli i tehnike ne mogu biti za sve isti odnosno standardizirani, nego menadžer mora pristupiti individualno, kako bi uspio riješiti probleme odnosno situacije koje se mogu pojaviti, a sve zbog različitog profila zaposlenika.

---

<sup>11</sup>Jambreč, I.; Penić, I., (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću-ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zb. Prav. Fak. Sveuč. Rij. (1991) v.29, br.2, 1181-1206



Upravljanje ljudskim potencijalima ima za zadatak otkriti, razviti i pokrenuti ljudske potencijale za realizaciju ciljeva poduzeća, a da pri tome rad i osobna ulaganja zaposlenika ne predstavljaju frustracije, nego osobno zadovoljstvo.<sup>12</sup>

Menadžer mora dobro poznavati prava i obveze i poslodavca i posloprimca. Na taj način se brine o zaposlenicima kao i o poslodavcu. To je prvi korak odnosno tehnika koju koristi menadžer kako bi izjednačio želje i potrebe kako zaposlenika tako i poduzeća.

Jedan od jako bitnih čimbenika upravljanja ljudskim resursima, ako ne i najvažniji je motivacija zaposlenika. Ako je zaposlenik izrazito motiviran to se svakako pozitivno odražava i na poslovanje i samo funkcioniranje poduzeća.

Kako se već navelo ranije u tekstu, ljudi su temeljni resurs poslovanja, stoga je potrebno ulagati u njega. Ulaganjem u znanja i sposobnosti zaposlenika poduzeće dobiva motiviranog, učinkovitog i kvalitetnog zaposlenika.

Učinkovitost je odnos uložениh resursa i ostvarenih rezultata, a upravo menadžeri ljudskih potencijala o tome moraju i brinuti.<sup>13</sup> Učinkovit zaposlenik je motiviran zaposlenik. Stoga bi menadžment trebao svoje napore ulagati u motiviranje zaposlenika.

---

<sup>12</sup> Ibid (str 1189-1190)

<sup>13</sup> Ibid. (1195)

### 3. KONFLIKTI

Konflikt ili sukob se može definirati kao nemogućnost dogovora ili neslaganje oko načina rješavanja problema, donošenja neke odluke. Konflikti se događaju svakodnevno kako u privatnom tako i u poslovnom svijetu. Tako da se može reći da poduzeća i organizacije bez konflikta ne postoje.

Uvriježeno je mišljenje da je konflikt negativna pojava s negativnim posljedicama, no to zasigurno nije tako. Dakako, može imati negativne posljedice ako se ne reagira na vrijeme i ukoliko menadžment dozvoli eskalaciju. No, konfliktima je moguće upravljati. Prije svega ih treba znati prepoznati. Ukoliko se prepozna na vrijeme, dobar menadžer može voditi konflikt ka tome da se stvori pozitivna radna atmosfera, te da se iz tog konflikta izvuku pozitivna rješenja i nastavak daljnjeg suradničkog odnosa. Moguće je iz konflikta stvoriti sinergiju.

Konflikt je situacija u kojoj postoje najmanje dvije ili više sukobljenih strana, odnosno razilaženja u mišljenjima o nekom problemu, situaciji, ciljevima i načinima njihovog ostvarenja.

Konflikt se danas promatra kao pozitivna pojava, štoviše kao i neka vrsta nužnosti, budući da konflikt potiče sukobljene osobe na veću efikasnost, na kreativnost, na propitkivanje vlastitih stajališta i pogleda, kao i prihvaćanje tuđih. Sposobnost upravljanja konfliktima jedna je od iznimno važnih, ako ne i najvažnijih vještina koju menadžeri moraju posjedovati.

#### 3.1. Definicija i vrste konflikata

Unutar svakog poduzeća i organizacije javljaju se konflikti kao sastavni dio odnosa među zaposlenicima. Konflikt se definira kao nesklad između dvije ili više osoba ili grupa, a u poduzeću se javlja između zaposlenih pojedinaca, radnih grupa ili organizacijskih jedinica.<sup>14</sup>

Svi se ti konflikti obično nazivaju organizacijskim konfliktima, a njima se bavi jedan poseban dio menadžmenta koji se naziva Conflict Management.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup>Buble, M. (2011) Poslovno vođenje. Zagreb: M.E.P. Str.189

<sup>15</sup> Ibid.

Menadžeri pridaju sve veću važnost suočavanju s konfliktima, odnosno upravljanju njime. Sve to iziskuje nove sposobnosti i nova znanja koja menadžment mora imati. Danas se smatra da bi nepostojanje konflikata značilo da svi žele odnosno teže istome, što nije moguće, a i neprihvatljivo je s gledišta da u tom slučaju nitko nema osobnih preferencija, odnosno motiva koji ga pokreću, a to ne dovodi do napretka.<sup>16</sup>

Do konflikta dolazi jer se poslovanje odvija u izrazito složenim i dinamičnim uvjetima u kojima rade osobe različitih profila. Zaposlenici surađuju međusobno te rade u grupama. Svaka osoba je jedinstvena, ima svoju osobnost, stav, mišljenje, način komunikacije, kao i stupanj obrazovanja. Svaki pojedinac se različito nosi sa stresom i zahtjevnim radnim zadacima, okruženjem, kolegama i na koncu i s klijentima. Sve to može biti okidač za stvaranje konflikta.

*' Interakcijski teoretičari smatraju da rijetka pojava konflikata poduzeće vodi u stagnaciju, grupna razmišljanja i stavove te zanemarivanje potrebnih organizacijskih promjena, dok će umjerena količina konstruktivnih konflikata povećati inventivnost, kreativnost, a potom i konkurentnost poduzeća.'*<sup>17</sup>

Konflikti se mogu podijeliti na:<sup>18</sup>

1. konflikte s obzirom na njihove posljedice,
2. konflikte s obzirom na sudionike,
3. konflikte s obzirom na predmet konflikta.

S obzirom na posljedice, konflikti se dijele na funkcionalne i disfunkcionalne.<sup>19</sup> Funkcionalni konflikti su poželjni i nadasve korisni jer potiču na bolji i efikasniji rad, potiču kreativnost i suradnju. Disfunkcionalni konflikti su nepoželjni, čak ih se karakterizira kao štetne. To su konflikti koji negativno utječu na rad, umanjuju kreativnost i ugrožavaju suradnju.

---

<sup>16</sup> Gonan Božac, M. i Angeleski, I. Menadžment konflikta: razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa, Dostupno na: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://hrcak.srce.hr/file/60013> (25.05.2023.)

<sup>17</sup>Gonan Božac, M. i Angeleski, I. Menadžment konflikta: razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa, Dostupno na: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://hrcak.srce.hr/file/60013>

<sup>18</sup>Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008) Suvremeni menadžment. Zagreb: Školska knjiga

<sup>19</sup> Ibid

Granice između funkcionalnog i disfunkcionalnog sukoba određuju dva čimbenika, a to su: intenzitet konflikta i efikasnost upravljanja konfliktom.<sup>20</sup>

S obzirom na sudionike u konfliktu, konflikti se dijele ovisno o tome jesu li u konfliktu pojedinci, grupe, odjeli, organizacije ili nacije, stoga ih dijelimo na:

1. *Intrapersonalne konflikte* – javlja se kada su vrijednosti pojedinca različite od vrijednosti koje vladaju u njegovoj okolini;
2. *Interpersonalne konflikte* – to su konflikti između pojedinaca, a javljaju se kao posljedica nepodudaranja njihovih želja, potreba, ciljeva, preferencija, stavova ili ponašanja;
3. *Intragrupne konflikte* – nastaju zbog neslaganja članova grupe, odjela ili tima
4. *Intergrupne konflikte* – nastaju između dvije ili više grupa, timova ili odjela unutar organizacije, zbog nesklada između ciljeva, načina rješavanja zadataka i problema;
5. *Interorganizacijske konflikte* – to su konflikti između organizacija koje surađuju, a koji nastaju kada se ciljevi organizacija ne poklapaju;
6. *Interkulturalne konflikte* – nastaju između društava, kultura odnosno nacija;
7. *Mješovite konflikte* – to su konflikti koji nastaju u različitim kombinacijama gore navedenih konflikata (npr. Poduzeće i kupac, menadžer i radna grupa).<sup>21</sup>

S obzirom na predmet konflikta razlikuju se dvije vrste:

1. Kognitivni konflikt – to su neslaganja oko načina obavljanja radnog zadatka, uključujući i razlike u stavovima, neslaganja oko raspodjele resursa, podjele nagrada, politike, procedura itd.;
2. Afektivni konflikt – to su neslaganja na osobnoj razini, odnosno to su neslaganja među ljudima, i to zbog različitog profila ljudi, osobnosti, razlike u vrijednostima.<sup>22</sup>

Upravo podjela konflikta s obzirom na posljedice (funkcionalne i disfunkcionalne) pokazuje kako neke konflikte treba zaustavljati i ne dati im da se razvijaju, a neke konflikte treba poticati, budući da daju pozitivne posljedice. Primjerice afektivni konflikti koji se

---

<sup>20</sup>Buble, M. (2011) Poslovno vođenje. Zagreb: M.E.P. Str.192

<sup>21</sup> Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008) Suvremeni menadžment. Zagreb: Školska knjiga, str 194-195

<sup>22</sup> Ibid

najčešće odnose na neslaganja među ljudima na osobnoj razini, na temelju različitih osobina, demografskih razlika i razlika u vrijednostima, su upravo oni konflikti koje je potrebno obeshrabrivati i zaustavljati. S druge strane, kognitivni konflikti su vezani uz samu srž rada i ciljeve posla, te je njih dobro poticati, budući da se iz takvih konfliktnih situacija mogu stvoriti dodane vrijednosti, odnosno pozitivne posljedice. Kognitivni sukob bio on povezan s pojedincima, grupom ili cjelokupnom organizacijom, može proizvesti pozitivne posljedice, kao što su razmjene novih ideja, razmjena informacija, veća kreativnost, zdrava i poticajna konkurencija, timski rad i osnaživanje poslovnih veza.

### **3.2. Uzroci konflikta i njihov utjecaj**

Uzroci konflikata mogu biti brojni. U današnje vrijeme konflikti su sve raznovrsniji, ne odnose se samo na razilaženje u mišljenjima, razlikama u potrebama i vrijednostima, razlikama u načinu vođenja.

Osnovni uzroci konflikta proizlaze iz same definicije konflikta. Postoje minimalno dvije sukobljene strane (pojedinaac, grupa, tim) te neslaganje odnosno neusklađenost u mišljenjima, željama, aspiracijama i postupcima.

Najčešći uzroci konflikta prema Bahtijarević Šiber su<sup>23</sup>:

1. *Komunikacijski uzroci* - pri tome se misli na nerazumijevanje, pogrešno shvaćanje, premalo ili previše komunikacije, krivi odabir načina komunikacije.
2. *Strukturni uzroci* – odnose se na veličinu poduzeća, način vođenja, razinu specijalizacije, raspodjela posla, nesklad u ciljevima itd.
3. *Osobni uzroci* – odnose se na stupanj obrazovanja, podrijetlo, način odnosa prema poslu, iskustvo.

Prema M. Buble konflikti se mogu podijeliti u sljedeće četiri grupe uzroka<sup>24</sup>:

1. *Međuovisnost* – nastaje kada izvršenje zadatka jedne grupe ili pojedinca ovisi o drugoj.

---

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> Buble, M. (2011) Poslovno vođenje. Zagreb: M.E.P. Str. 190

2. *Razlike u ciljevima* – kada ciljevi pojedinaca i grupa nisu usklađeni.
3. *Razlike u percepcijama* – različiti ciljevi, vremenski horizonti, nepodudarnost statusa i netočnost percepcija utječu na tu razliku, jer se svaki pojedinac ili grupa razlikuju jedan od drugih npr. prodajna služba se razlikuje od službe proizvodnje.
4. *Rastuća potreba za specijalistima* – uvjetuje konflikt na razini štabnih i linijskih službi.

Konflikti se danas smatraju kao izvor pozitivne snage, ako je optimalan, te može biti izvor prednosti poduzeća. Konflikti se više ne smatraju kao nešto negativno ili nepoželjno.

Oni su svakodnevna pojava i bitan dio odnosa unutar poduzeća. Menadžment je taj koji mora brinuti o uspješnom upravljanju konfliktima, budući da se oni mogu na poduzeće odraziti kako pozitivno tako i negativno.

Budući da se menadžeri kroz svoj rad često susreću s konfliktima, odnosno provode vrijeme u rješavanju konflikta, to ukazuje na iznimnu važnost poznavanja uzroka konflikta, te načina i modela rješavanja istih unutar poduzeća.

Konflikt je potrebno pravovremeno prepoznati te ga odmah početi rješavati na način da se iznađe najbolji način i najoptimalnije rješenje za obje sukobljene strane.

Postoje brojne podjele uzroka konflikta, neke najčešće već su navedene u radu. Ipak, bitno je navesti uzroke konflikta s obzirom na samo izvorište istoga.

Uzroci konflikta također se mogu podijeliti i s obzirom na njihovo izvorište:<sup>25</sup>

1. Iz okoline,
2. Na razini organizacije te
3. Na razini pojedinca.

U tablici 1. bit će prikazani različiti uzroci konflikta prema njihovom izvoru nastanka. Može se zaključiti da mnoštvo situacija unutar poslovanja može potaknuti konflikt, bilo da se radi o razlikama u osobnosti, kulturi i stavovima suradnika, različitim utjecajima iz okoline,

---

<sup>25</sup>Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008) Suvremeni menadžment. Zagreb: Školska knjiga, str 190

različitim ciljevima, nedostatku vremena i resursa i tako dalje. Može se primijetiti da zaista puno toga može biti razlog za nastanak konfliktne situacije.

**Tablica 1.** *Uzroci konflikta*

<b>Iz okoline</b>	<b>Na razini organizacije</b>	<b>Na razini pojedinca</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• složenost i neizvjesnost okoline</li> <li>• sve brži tempo rada</li> <li>• veća konkurencija</li> <li>• globalizacija</li> <li>• raznolikost radne snage</li> <li>• ograničenost resursa</li> <li>• nesigurnost posla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• loša podjela rada</li> <li>• nejasni opisi posla i odgovornosti</li> <li>• preklapanje uloga</li> <li>• problem u komunikaciji</li> <li>• nedostupnost informacija</li> <li>• različiti ciljevi</li> <li>• međuzavisnost</li> <li>• oskudnost resursa</li> <li>• vremenska ograničenja</li> <li>• neprikladan stil vođenja</li> <li>• loš sustav nagrađivanja</li> <li>• popularnost timskog rada</li> <li>• česta restrukturiranja</li> <li>• smanjivanje broja organizacijskih razina</li> <li>• spajanja, pripajanja i sl.</li> <li>• neslaganja između zaposlenika/sindikata i poslodavca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• razlike u potrebama, željama, ciljevima, očekivanjima, vrijednostima, stavovima, percepcijama i ponašanjima pojedinca</li> <li>• karakteristike ličnosti</li> <li>• demografske karakteristike</li> <li>• razlike u statusu</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga, str. 190.

Iz tablice br.1. je vidljivo da su uzroci konflikta sve mnogobrojniji i raznovrsniji. Uzroci konflikta unutar poduzeća nisu više samo razlike u stavovima, mišljenjima, razilaženje u ciljevima, različite vrijednosti itd. Na konflikte sve češće utječe okolina, tržište, globalno poslovanje, konstantne i izrazito brze promjene u poslovanju, kao i mnoštvo drugih faktora.

### 3.3. Pristup i upravljanje konfliktima

Upravljanje konfliktima je vještina i ona se uči i usavršava. Iz tog razloga postoji potreba za stalnim učenjem i prikupljanjem novih informacija. Upravljanjem konfliktima nastoji se prevenirati ili spriječiti nastanak negativnih posljedica konflikta, te izvući pozitivne strane, te prije svega riješiti problem oko kojega je i nastao konflikt.

Kako bi se riješio nastali problem potrebno je sagledati cjelokupnu situaciju i analizirati i pronaći uzroke koji su potaknuli konflikt. Kada se pronađu uzroci nastalog konflikta menadžment može prevenirati možebitne buduće konflikte. Upravljanje konfliktima je iznimno zahtjevan zadatak ili funkcija menadžmenta. Menadžer mora imati znanja, vještine, volje, ali također trebao bi biti i kreativan u iznalaženju načina na koji će upravljati konfliktom, budući da niti jedan konflikt nije isti, jer sudjeluju osobe različitih profila.

Za upravljanje konfliktima može se reći da je vrlo nezahvalan i neugodan posao, koji menadžeru može predstavljati veliki izazov. Uspjeh menadžera ovisi o njegovim sposobnostima, znanju i vještinama.

Sve veća popularnost timskog rada, česta restrukturiranja, izazovna okolina i sve veća konkurencija na tržištu obilježavaju suvremeno poslovanje, te vještina upravljanja konfliktima nije isključivo posao menadžera, već je ta vještina važna za sve organizacijske razine, odnosno za sve grupe zaposlenika.<sup>26</sup>

Upravljanje konfliktima od krucijalne je važnosti za poduzeće i to ne bilo kakvo upravljanje, nego ono koje je produktivno i koje ima pozitivne posljedice. Ukoliko se konfliktima upravlja efikasno moguće je otkloniti nastale probleme kao i dokučiti one prethodno neotkrivene probleme. Ujedno, produktivno upravljanje konfliktima poboljšava suradnju među zaposlenicima u ovom slučaju sukobljenim stranama, dok neefikasno upravljanje stvara brojne druge probleme, ostavlja neriješena pitanja, loše međuljudske odnose, što može kasnije prouzročiti još veće konflikte.

---

<sup>26</sup> Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008) Suvremeni menadžment. Zagreb: Školska knjiga, str 199



Postoje dva pristupa upravljanja konfliktima:<sup>27</sup>

1. Konstruktivno upravljanje,
2. Destruktivno upravljanje konfliktima.

Konstruktivno upravljanje konfliktima rezultira rješavanjem istoga mirnim putem, uz dopuštanje sudionicima prilagodbu na izmijenjene uvjete. Posljedice takvog vođenja konfliktima su pozitivne, te utječu na sinergiju među članovima, smanjuju tenzije i povećavaju kreativnost. Destruktivno upravljanje konfliktima smanjuje komunikaciju, umanjuju kooperativnost, te minimiziraju brigu za zajedničke ciljeve. Tako se smanjuje produktivnost i opada razina zadovoljstva sudionika.

Kako bi upravljanje konfliktom bilo učinkovito bitno je djelovati na uzrok konflikta, na rješenje situacije na zadovoljstvo obiju strana, te smanjenje mogućnosti ponovnog izbijanja konflikta i njegove eskalacije.

### **3.4. Faze konflikta**

Do nastanka konflikta dolazi zbog određenih događaja, nesuglasica, nerazumijevanja, napetosti, nedovoljne ili neodgovarajuće komunikacije i još mnogo toga. Konflikt ne nastaje odjednom i iznenada. On se razvija kroz određene faze.

Najpoznatiji prikaz faza izradio je Louis R. Pondy. Uz izmjene i dodatke ona se održala do danas. On je identificirao pet faza od kojih se sastoji konflikt, a to su:<sup>28</sup>

1. Latentni konflikt
2. Opažanje konflikta
3. Osjećanje konflikta
4. Iskazivanje konflikta

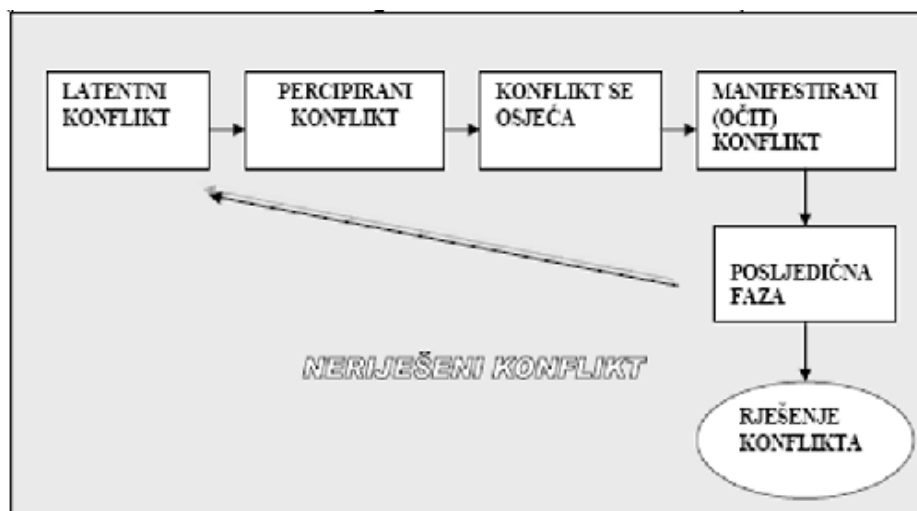
---

<sup>27</sup>Podrug, N., Gauta, N. (2013) Komparativna analiza stilova upravljanja konfliktima između Hrvatske i SAD-a. *Ekonomski pregled*, 64 (2) 123-142: Dostupno na: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://hrcak.srce.hr/file/148309>

<sup>28</sup>Buble, M. (2011) *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P., str. 194.

## 5. Stanje nakon konflikta.

Na sljedećoj slici bit će vidljive sve faze kroz koje prolazi konflikt, počevši od faze gdje još ne postoji otvoreni sukob, pa sve do krajnje faze, a to je samo rješenje konflikta.



**Slika 1.** *Pondyjev model procesa odvijanja sukoba*

Izvor: Gonan Božac, M. i Angeleski, I. Menadžment konflikta: razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa, Dostupno na: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://hrcak.srce.hr/file/60013>

Kao što vidimo iz priložene slike konflikt započinje latentnim sukobom. To je početna faza u kojoj nema otvorenog konflikta, no vidljivi su uzroci koji bi mogli izazvati konflikt. Uzroci konflikta mogu biti različiti. To mogu biti razlike u ciljevima koji se moraju ostvariti; birokratski čimbenici (neslaganja između linijskih i stožernih funkcija), neujednačeni standardi za na primjer praćenje rada, procjenu i nagrađivanje određenih jedinica; natjecanje za resurse itd.<sup>29</sup> Svi ti uzroci mogu, a i ne moraju dovesti do konflikta.

Druga faza je opažanje konflikta. U ovoj fazi sudionici konflikta uočavaju da bi ostvarivanje njihovih planova i ciljeva moglo biti ugroženo od strane drugih sudionika, te ih to potiče na promišljanje o razlozima zbog kojih dolazi do takve situacije.

<sup>29</sup> Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga, str 197

Treća faza je osjećanje konflikta. Do te faze dolazi nakon što su uočeni i spoznati razlozi konflikta. Tu raste osjećaj postojanja konflikta. Sudionici u konfliktu, kao rezultat nerazumijevanja, zbog nedovoljne ili čak zbog potpunog odsustva komunikacije, ili različitog mišljenja, počinju emocionalno reagirati jedni na druge. Međusobno se okrivljuju za nastanak konflikta. Dolazi do neugodnih osjećaja, anksioznosti i nerazumijevanja i do svađa. Svi ti neugodni osjećaji samo potpiruju daljnji konflikt. Ako se u ovom stadiju ne poduzmu određeni koraci konflikt vrlo brzo prelazi u sljedeću fazu. Ukoliko se ništa ne poduzima za rješavanje nastalog konflikta, bez obzira kojeg je on intenziteta, on može eskalirati.

Sljedeća faza je iskazivanje sukoba. U ovoj fazi dolazi do otvorenog sprječavanja ostvarivanja ciljeva suprotne strane. Ovdje se može uvidjeti neprijateljsko ponašanje među sudionicima. Konfliktno ponašanje može se manifestirati na razne načine, od potpune apatije do otvorene agresije koja je u okviru organizacijskih normi, pravila i procedura ipak rijetka.<sup>30</sup>Ako u ovoj fazi konflikt eskalira on može ugroziti produktivnost organizacije. Zadaća menadžera je da poduzmu sve potrebne korake kako bi spriječili ovu fazu konflikta.

Posljednja faza je stanje nakon konflikta. Stanje nakon konflikta može biti neprijateljsko ili kooperativno odnosno poticajno. Upravo to stanje utječe na to kako će suprotstavljene strane ubuduće gledati i reagirati na možebitne sljedeće konflikte. Ukoliko se konflikt riješi prije njegove eskalacije, budući radni odnosi među sudionicima bit će stabilni i prijateljski i poticajni, no ukoliko se konflikt ne riješi i on eskalira, budući radni odnosi su ugroženi i neprijateljsko stanje će samo potpirivati daljnje konflikte.

### **3.5. Posljedice konflikta**

Tradicionalno je stajalište da je konflikt nešto negativno, dok moderno stajalište konflikt promatra kao nešto neizbježno i možebitno poticajno stanje. Konflikti unutar organizacije mogu biti izrazito neugodni kako za same sudionike tako i za ostale koji samo promatraju ili su na neki izravan ili neizravan način uključeni u tu organizaciju. Konflikt, kako je već ranije

---

<sup>30</sup>Gonan Božac, M. i Angeleski, I. Menadžment konflikta: razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa, Dostupno na: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://hrcak.srce.hr/file/60013> (17.07.2023.)

navedeno, ne mora biti samo negativan. On može imati i pozitivne i negativne posljedice. Kakve će posljedice neki konflikt imati na odnose u organizaciji ovisi o načinu postupanja s konfliktom kao i s ponašanjem sudionika u samom konfliktu.

Tijekom vremena razvijena su tri pristupa konfliktima, a to su<sup>31</sup>:

1. Tradicionalni pristup, nastao u razdoblju 1930. - 1940. godine i njega karakterizira negativan stav prema konfliktima; smatra se da su oni nepoželjni i štetni i da uzrokuju neefikasnost, stoga ih je potrebno izbjegavati ili barem umanjiti
2. Bihevioristički pristup, nastao u razdoblju 1950. – 1970. godine te njega karakterizira umjeren stav prema konfliktima, zato jer ih se promatra kao nešto prirodno i upravo je to razlog zašto se ne mogu izbjeći, već ih je potrebno identificirati i rješavati
3. Interaktivni pristup, nastao 1980-tih godina ima pozitivan stav prema konfliktima jer ih smatra potencijalno korisnima budući da mogu identificirati probleme, dati polet sudionicima i okupiti snage za njegovo rješavanje.

Konflikt je posve prirodna i neizbježna pojava unutar neke organizacije. Stoga se iz njega mogu izvući pozitivne promjene. Konflikt od sudionika iziskuje razmišljanje i propitkivanje vlastitih stavova i ideja, te rješenja problema. Upravo to promišljanje iziskuje nove sposobnosti i znanja, kako sudionika unutar konflikta tako i menadžera kao posrednika u rješavanju konflikta.

Kada dođe do konflikta tu se otvara mogućnost za razmjenu ideja i različitih mišljenja i stavova. Ukoliko bi izostao konflikt do te razmjene možda ne bi niti došlo. Kada dođe do sukoba mišljenja ili razilaženja u istima, tada se rađa kreativnost i šire se vidici i iznalaze se novi načini rješavanja problema. Budući da je svaki sudionik unutar konflikta jedinka za sebe, odnosno pojedinac sa svojim određenim aspiracijama i preferencijama i načinima razmišljanja, kao i sa različitim motivima. Kada se sukobe tako različita stajališta uz dobru razinu menadžerskog vođenja i upravljanja konfliktom, dolazi i do novih spoznaja, do osvježenog pogleda na problem koji treba riješiti. U tome se vidi i raznolikost i snaga. A sve to vodi ka napretku.

Kao pozitivne posljedice konflikta mogu se navesti: individualnost, povećan potencijal grupe, originalnost ideja i načina rješavanja problema, veća fleksibilnost, otvorenije

---

<sup>31</sup> Buble, M. (2011) Poslovno vođenje. Zagreb: M.E.P., str.190

prihvatanje novih ideja, brža prilagodba promjenama, kvalitetnija komunikacija, snažnije veze među sudionicima, osnažena grupa, svježina ideja, poboljšavanje kvalitete donošenja odluke, snažnije veze među sudionicima, veća motiviranost zaposlenika.

Kao negativne posljedice konflikta mogu se navesti loša komunikacija, izrazito nezadovoljstvo, svađe i prepirke među zaposlenicima koje ih odvlače od kvalitetnog rada, zatim smanjena produktivnost, namjerno oduzimanje resursa, tajenje ili kasno iznošenje važnih informacija, pretjerana konkurencija među zaposlenicima, odnosno natjecanje, razna podmetanja.

U organizacijama mnoštvo stvari može biti okidač za stvaranje konflikta. Danas se poslovanje odvija u dinamičnom okruženju, sa vrlo čestim promjenama i velikim zahtjevima, konkurencija je snažna. Kako bi organizacija ili poduzeće odgovorilo na sve zahtjevnije uvjete tržišta mora imati kvalitetan i složan kadar. Mora postojati sinergija među njima. No, nije uvijek lako pomiriti različita stajališta i ideje. Stoga organizacija odnosno poduzeće mora imati snažan menadžment kako bi mogao upravljati odnosima i kontrolirati razvoj možebitnih konflikata, kako ne bi došlo do eskalacije konflikta, a samim time i do negativnih posljedica.

## **4. STILOVI I STRATEGIJE UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA**

Konfliktne situacije su neizbježne u poslovanju poduzeća, kao i posljedice tih konflikata, bile one pozitivne ili negativne. Budući da nije moguće poslovati bez konflikta unutar poduzeća, sam konflikt je važan aspekt za vodstvo poduzeća. Vodstvo zanima rješenje odnosno posljedice koje nastaju nakon konflikta. Upravo zato jer je konflikt važan i neizbježan dio poslovanja vodstvo mora biti osposobljeno i educirano za upravljanje konfliktnim situacijama. Upravo iz tog razloga razvile su se određene strategije i stilovi upravljanja konfliktima.

Postoje različiti stilovi i strategije upravljanja konfliktima. Stil upravljanja konfliktom mogao bi se opisati kao način ponašanja ili ophođenja u konfliktnoj situaciji.

Svaka situacija ne može i ne zahtijeva isključivo jedan način odnosno pristup upravljanja konfliktom. Svaka konfliktna situacija je događaj sam za sebe i zahtijeva analiziranje uzorka problema te traženje najboljeg odnosno optimalnog rješenja za sve sudionike te situacije.

Vodstvo ima ljude sa različitim osobnostima i različitim profila, stoga dio odluke koji stil koristi ovisi i o tome. Netko je skloniji većoj brizi za sebe, a netko više naginje ka suradnji. Svakako, koji god da se stil odabere treba ga provesti i iz konflikta izvući najbolje što se može, odnosno težiti ka pozitivnom rješenju konfliktna situacije za obje sukobljene strane.

### **4.1. Asertivnost i kooperativnost kao stil upravljanja konfliktima**

Kada je poznat uzrok konflikta sljedeći korak je odabir pristupa upravljanja konfliktom. Potrebno je odabrati ispravan i učinkovit pristup. Najčešće se rabi podjela pristupa na dvije dimenzije, a to su asertivnost i briga za druge, odnosno kooperativnost. Asertivnost, odnosno briga za sebe je briga za vlastitu dobrobit i ispunjavanje vlastitih potreba, te obilježava

pojedince koji su usmjereni najprije na zadovoljenje vlastitih htijenja, bez obzira na posljedice njihovog ponašanja za druge.<sup>32</sup>

Kooperativnost je briga za dobrobit i potrebe drugih, a obilježava pojedince koji zanemaruju vlastite potrebe kako bi zadovoljili tuđe potrebe.<sup>33</sup>

Na temelju te dvije dimenzije dolazi se do pet stilova upravljanja konfliktima, a to su: izbjegavanje, dominacija, prilagođavanje, suradnja i kompromis.<sup>34</sup>

Izbjegavanje kao stil obilježava nisku razinu brige o sebi i izostanak kooperativnosti. Ovaj stil se najčešće koristi kada su problemi odnosno konflikti beznačajni, ako ne postoji mogućnost da se pobijedi ili kada je potrebna odgoda kako bi se prikupilo više informacija. Osobe se u ovom pristupu ne uključuju u konflikt, izbjegavaju ga. Također, nitko ne izražava svoje nezadovoljstvo i neslaganje. Konflikt se odgađa ili se strane povlače iz situacije koja bi možda mogla eskalirati. Rezultat konflikta je gubitnik – gubitnik, zato jer niti jedna strana ne iskazuje svoja htijenja, te potrebe ostaju nezadovoljene, a to u konačnici znači da je konflikt ostao neriješen.<sup>35</sup>

Dominaciju kao stil karakterizira visoka briga za vlastite interese i potrebe, te niska kooperativnost. Pristup se koristi u slučaju brzih akcija od izrazitog značaja ili kod nepopularnih akcija kao što je rezanje troškova ili slučaj opasnosti.<sup>36</sup> Osobe koje koriste ovaj pristup žele povećati svoju korist bez obzira kako to utječe na ostale sudionike. Korištenjem ovog stila jedna strana je pobjednička, a druga gubitnička, budući da jedna strana radi isključivo na svom probitku i samo za svoje zadovoljstvo.

Prilagođavanje kao stil upravljanja konfliktima obilježava niska briga za sebe i visoka kooperativnost. Najbolje ga je koristiti kada osobe uviđaju svoju krivicu, a problem je drugoj strani važniji nego njima.<sup>37</sup> Ovaj stil obilježava žrtvovanje vlastitih htijenja da se zadovolji

---

<sup>32</sup>Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga, str 199

<sup>33</sup> Ibid

<sup>34</sup> Ibid

<sup>35</sup> Ibid

<sup>36</sup>Buble, M. (2011) *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P. Str.196

<sup>37</sup> Ibid

druga strana. Korištenjem ovog pristupa sudionici koji ga koriste podređuju se tuđim potrebama i interesima nauštrb vlastitih. U ovom pristupu također je jedna strana gubitnička, ona koja upotrebljava taj pristup, a druga strana je pobjednička kojoj se prilagođava.

Sljedeći stil upravljanja konfliktima je suradnja i obilježava je visoka kooperativnost i visok stupanj asertivnosti, odnosno brige za sebe. Koristeći ovakav pristup obje strane mogu izaći kao pobjednici. Stil se najčešće koristi kada su pitanja suviše važna da se pristane na kompromis, kada je za dogovor potrebna predanost objiju strana i kada se uvidi različitih osoba trebaju sjediniti u cjelokupno rješenje.<sup>38</sup> Sudionici koji koriste ovaj pristup pokušavaju iznaći najbolje rješenje za obje strane. Oni su otvoreni za nove prijedloge, skloni su novim izvorima informacija, prihvaćaju različitosti u mišljenjima, te su vrlo skloni traženju najboljeg i optimalnog rješenja za obe suprotstavljene strane. Ovaj stil upravljanja zahtijeva mnogo truda, tolerancije i rada. Rezultat korištenja ovog pristupa su dvije pobjedničke strane.

Kompromis kao stil upravljanja konfliktima obilježava kooperativnost i umjerena brige za sebe. Koristi se kada su ciljevi objiju strana jednako važni, kada suprotstavljene strane imaju jednaku moć i žele podijeliti razlike ili je primjereno rješenje pod pritiskom vremena.<sup>39</sup> U ovom pristupu obje strane se odriču nečega kako bi dobile nešto zauzvat. Ovim pristupom nisu zadovoljene u potpunosti potrebe niti jedne strane. Odnosno samo su djelomično zadovoljene potrebe. Rezultat primjene ovog pristupa zove se ni pobjednik – ni gubitnik rezultat.<sup>40</sup>

Glavno pitanje je koji stil upravljanja konfliktima koristiti. Pri izboru svakako se trebaju u obzir uzeti osobne preferencije, želje i potrebe, no također treba brinuti i o drugoj strani, o njezinim htijenjima i potrebama. Stil koji se koristi uvelike ovisi i o konkretnoj situaciji. Nikada se ne može navesti da je isključivo jedan pristup najbolji i najučinkovitiji, niti je svaki prikladan u svim situacijama.

---

<sup>38</sup> Ibid

<sup>39</sup> Ibid

<sup>40</sup> Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga, str 201



## 4.2. Pregovori u konfliktima

Pregovaranje je komunikacijski proces dviju ili više zainteresiranih strana kojim one pokušavaju naći zajedničko rješenje za svoje potrebe i interese, odnosno to je proces kojim jedna strana pokušava zadovoljiti svoje potrebe posredstvom druge osobe uz njezin pristanak.<sup>41</sup>

Pregovaranje se može promatrati i kao proces upravljanja, odnosno način rješavanja konflikta. Osobe koje su sudionici unutar konfliktne situacije različito doživljavaju konflikt i zbog toga na različite načine pristupaju istoj.

Pregovaranje sudionicima služi kako bi riješili nesuglasice i konflikt te postigli željeni cilj. Također, pregovaranje se može opisati i kao direktan razgovor između sudionika u konfliktu, kojemu je cilj iznaći rješenje.

Prije samog procesa pregovaranja potrebno se dobro pripremiti. Prvenstvo svi sudionici u pregovorima bi trebali biti upoznati sa problemom, odnosno konfliktom, te njegovim uzrokom i mogućim rješenjima, te znati koji je krajnji cilj pregovaranja. Potrebno je dobro vladati informacijama, poznavati drugu stranu, njihove preferencije, potrebe i želje, te prepoznati njihov stil pregovaranja.

Potrebno je stvoriti takvo okruženje koje omogućuje stranama unutar konflikta da smireno iznesu vlastito viđenje problema i načina njegovog rješavanja, te naravno, trebali bi komunicirati krajnji cilj.

Kada dođe do kriznih situacija one zahtijevaju veći interes vodstva za komuniciranjem. Vodstvo stoga treba imati razvijene specifične načine komunikacije, kao što su:<sup>42</sup>

1. *Održavanje fokusa* –bitno je zadržati hladnokrvnost i slušanje. Vođe moderiraju pregovore i pokazuju nadu i optimizam s jedne strane, te sposobnost vladanja situacijom s druge strane.

---

<sup>41</sup>Podrug, N., Gauta, N. (2013) Komparativna analiza stilova upravljanja konfliktima između Hrvatske i SAD-a. *Ekonomski pregled*, 64 (2) 123-142: Dostupno na: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://hrcak.srce.hr/file/148309> (25.07.2023.)

<sup>42</sup>Buble, M. (2011) *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P. Str.233

2. *Biti prisutan* – iznimno je važna prisutnost vodstva u pregovorima, jer suradnici žele osjetiti da netko kontrolira situaciju. Zadatak vodstva je da umiruje situaciju i da im odgovori na pitanja, i na taj način se omogućava saznanje o namjerama vodstva.
3. *Iznošenje istine* – upravo to iznošenje istine sprječava nesporazume i glasine.
4. *Komuniciranje vizije budućnosti* – zaposlenici vole osjetiti da imaju nekoga tko gleda naprijed i djeluje u stvaranju uvjeta za bolju i perspektivniju budućnost.

Na kvalitetu pregovora i na sam ishod utječu načela kojima se pregovarači koriste pri pregovaranju. Postoje dva osnovna načela, a to su:<sup>43</sup>

1. *Načelo pregovaranja dati – dobiti* – karakterizira ga spremnost sudionika da napravi ustupak kako bi zauzvrat dobio ono što želi. Sudionici su svjesni da pozitivan rezultat za obje strane najprije zahtijeva davanje, a onda dobivanje. Vodeći se tom logikom, veća je mogućnost da pregovori budu uspješni.
2. *Načelo pregovaranja dobiti – dati* – karakterizira ga očekivanje jedne strane da druga strana napravi ustupak, kako bi i sam nešto dao zauzvrat. Ukoliko obje strane krenu s tim načelom, pregovori ne mogu završiti uspješno, osim ako jedna strana ne odustane.

Vrlo važna komponenta pregovora je dobra i uspješna komunikacija, a to je ona koja omogućava bolje razumijevanje potreba i htijenja druge strane, te omogućava razmjenu ideja i mišljenja, kao i iznalaženje najboljeg rješenja.

Pregovaranje je metoda rješavanja problema, odnosno konflikta uz primjenu različitih kreativnih tehnika, uz otvorenu razmjenu informacija i suradnju, te isticanje zajedničkih interesa i svođenje razlika na minimum, uz nastojanje da se pronade najbolje rješenje.<sup>44</sup>

Pregovarači obje strane trebali bi težiti pozitivnom i zadovoljavajućem ishodu za obje strane, te na taj način učvrstiti odnose unutar sukobljenih strana.

---

<sup>43</sup>Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga, str 127

<sup>44</sup> Podrug, N., Gauta, N. (2013) *Komparativna analiza stilova upravljanja konfliktima između Hrvatske i SAD-a*. *Ekonomski pregled*, 64 (2) 123-142: Dostupno na: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://hrcak.srce.hr/file/148309>

### 4.3. Problem odabira najbolje strategije za rješavanje konflikta

Konflikt je kako je već navedeno neizbježan unutar poslovanja, on je sastavni dio života poduzeća. Koristan je dok se dobro upravlja njime. Neslaganja i razlike u mišljenjima su pokazatelj da poduzeće ima potencijala, naravno ukoliko ima dobro i kvalitetno vodstvo.

Vodstvo koje se bavi upravljanjem konfliktima mora posjedovati analitičke vještine kako bi otkrio uzrok konflikta, kao i koju strategiju odabrati i primijeniti za rješavanje istoga.

Najpoželjniji stil upravljanja sukobima je suradnja i to je opće prihvaćeno mišljenje. Suradnja se opisuje kao stil koji rezultira odlukama najviše kvalitete i koji je učinkovitiji od bilo kojeg distributivnog stila.<sup>45</sup>

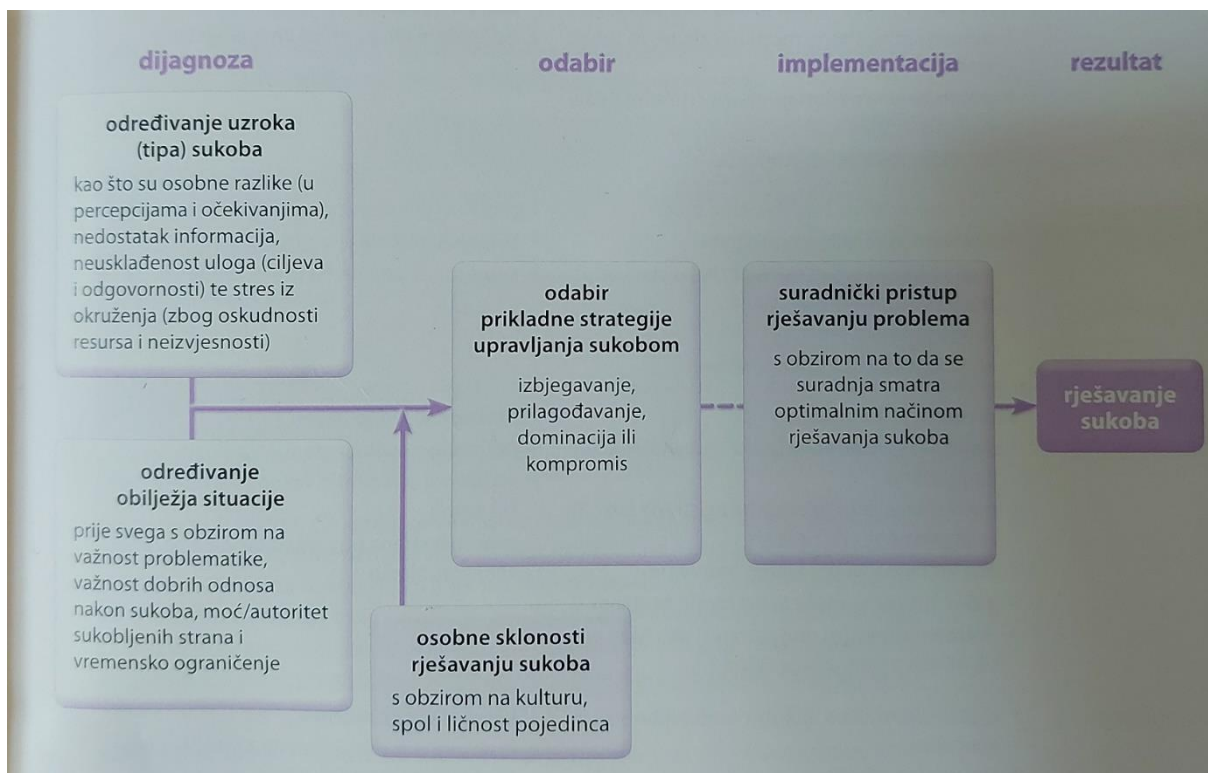
Bitno je znati i da postoje situacije kada zaista nije moguće primjenjivati suradnju kao stil upravljanja konfliktom, bez obzira na to što se on smatra najpovoljnijim. U tom slučaju postoji kontingencijski odnosno situacijski pristup upravljanja konfliktima.

Na sljedećoj slici prikazan je situacijski pristup koji uključuje četiri koraka odnosno faze. To su: određivanje uzroka konflikta i obilježja situacije; odabir odgovarajuće strategije upravljanja konfliktom; na temelju rezultata dijagnoze i osobnih preferencija, uspješna implementacija strategije upravljanja sukobima, po mogućnosti da to bude suradnja, te produktivno rješavanje konflikta.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup>Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008) Suvremeni menadžment. Zagreb: Školska knjiga, str 205

<sup>46</sup> Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008) Suvremeni menadžment. Zagreb: Školska knjiga, str 205



**Slika 2.** *Situacijski pristup upravljanju konfliktima*

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga, str. 205

Situacijski pristup uz svoje pozitivne strane ima i one negativne. Naime, zanemaruje se činjenica da pojedinci zbog različitih profila i iskustava, u pravilu češće primjenjuju neke stilove od drugih, također se zanemaruje činjenica da nisu svi jednako fleksibilni i sposobni prilagođavati svoj stil konkretnoj situaciji.<sup>47</sup>

Koji stil upravljanja konfliktima izabrati ovisi o određenoj situaciji u kojoj se nalazi poduzeće i sudionici konflikta. Tako da se može zaključiti da svaki stil ne može biti prikladan u svakoj situaciji, nego se on mora odabrati na temelju čimbenika.

U sljedećoj tablici navedeni su pojedini stilovi upravljanja konfliktima te situacije u kojima je odabir tog stila prihvatljiv odnosno prikladan ili neprihvatljiv odnosno neprikladan.

<sup>47</sup> Ibid

**Tablica 2.** *Situacije u kojima su pojedini stilovi upravljanja sukobima prikladni ili neprikladni*

Stil upravljanja sukobima	Situacije u kojima je prikladan	Situacije u kojima nije prikladan
<b>IZBJEGAVANJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trivijalan problem</li> <li>• Moguće negativne posljedice su veće od mogućih koristi od rješavanja sukoba</li> <li>• Potrebno vrijeme „hlađenja“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem je važan za sudionika</li> <li>• Pojedinac je odgovoran za donošenje odluke</li> <li>• Sudionici ne žele odugovlačiti</li> <li>• Brzo rješavanje konflikta</li> </ul>
<b>DOMINACIJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem je trivijalan</li> <li>• Potrebno brzo donošenje odluka</li> <li>• Ugrađeno je nepopularno rješenje</li> <li>• Nadvladati asertivne podređene</li> <li>• Podređenima nedostaje znanja za donošenje odluke</li> <li>• Problem je važan za sudionike</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompleksan problem</li> <li>• Problem nije važan za sudionike</li> <li>• Sudionici imaju jednaku moć</li> <li>• Odluku nije potrebno donositi brzo</li> <li>• Podređeni imaju visoko znanje</li> </ul>
<b>PRILAGOĐAVANJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sudionik misli da nema pravo</li> <li>• Problem je važniji za drugu stranu</li> <li>• Sudionik je spreman odstupiti prvi</li> <li>• Druga strana ima veću moć</li> <li>• Ključni su dobri odnosi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem je važan za sudionika</li> <li>• Sudionik misli da je u pravu</li> <li>• Suprotna strana nema pravo ili nije etična</li> </ul>
<b>SURADNJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem je kompleksan</li> <li>• Sinteza ideja – za bolje rješenje</li> <li>• Potrebna je suradnja suprotne strane kako bi se implementiralo rješenje</li> <li>• Ima vremena za rješavanje problema</li> <li>• Jedna strana ne može sama riješiti problem</li> <li>• Potrebni su resursi obje strane da se zajednički riješe problemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem je jednostavan</li> <li>• Potrebno je odmah donijeti odluku</li> <li>• Suprotnoj strani nije važno kako će konflikt biti riješen</li> <li>• Suprotna strana ne posjeduje vještine rješavanja problema</li> </ul>
<b>KOMPROMIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciljevi sudionika međusobno su isključivi</li> <li>• Strane su podjednako moćne</li> <li>• Nemoguće je postići konsenzus</li> <li>• Suradnja nije rezultirala</li> <li>• Potrebno je privremeno riješiti složeni problem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedna strana je moćnija</li> <li>• Problem je toliko složen da zahtijeva uključenost obje strane</li> </ul>

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga, str 206

Iz tablice se mogu očitati situacije u kojima je određen stil, od pet navedenih stilova najprikladniji za upravljanje konfliktima. Odabir stila ovisi o problemu koji se pokušava riješiti, okolnostima u kojima se poduzeće nalazi te ciljevima koje sudionici konflikta žele postići.

Za određivanje stila upravljanja konfliktima razvijeni su brojni instrumenti, a među njima jedan od važnijih je i Thomasov i Kilmannov upitnik.

Upitnik nudi parove izjava koje opisuju moguće ponašanje u situacijama u kojoj je došlo do konflikta, odnosno kada postoje dvije suprotstavljene strane sa različitim željama.<sup>48</sup> Za svaki par ponuđena su dva odgovora, ovisno o tome koji odgovor bolje opisuje uobičajeno ponašanje onog sudionika koji upitnik ispunjava. Ako nije moguće odabrati niti jedan od ponuđenih odgovora zato jer ne odgovara ponašanju u potpunosti, potrebno je odabrati tvrdnju koja je najbližnja. Kada se upitnik popuni ubrajaju se zaokružena slova, odnosno odgovori (A i B). Stil za koji je dobiven najviši rezultat je stil upravljanja konfliktom koji je osoba najsklonija primjenjivati.

Suradnja je već navedena kao jedan od najoptimalnijih načina rješavanja konflikta, no ona može biti teška za primijeniti u svakoj situaciji.

Kako bi se donijela dobra odluka za odabir najbolje strategije i stila za upravljanje konfliktima potrebno je prije svega identificirati problem i uzrok konflikta. Potrebno je postaviti ciljeve koji se očekuju nakon rješavanja problema. Vrlo bitno je odvojiti ljude, odnosno suradnike od problema, te se fokusirati na iznalaženje najboljeg načina kako problem riješiti.

#### **4.4. Uloga menadžera u upravljanju konfliktima**

Jedna od najvažnijih funkcija menadžera je vođenje. Menadžer mora biti vođa ili lider. Vođenje se može opisati i kao slijedenje, odnosno kada su suradnici voljni slijediti upute i kada se pridržavaju dogovora i odredbi. Biti vođa nije nimalo lak posao. Potrebno je imati znanja, vještine, pronicljivost pa i određenu karizmu. Vođenje uključuje i motiviranje.

---

<sup>48</sup>Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008) Suvremeni menadžment. Zagreb: Školska knjiga, str 202

Neke od važnih osobina vođa su usmjerenost na budućnost, poznavanje samoga sebe, osobna karizma, sposobnost inspiracije suradnika i sposobnost komuniciranja s ljudima.<sup>49</sup>

Menadžer mora biti sposoban suočiti se sa konfliktom unutar poduzeća. Nikako nije preporučljivo ostaviti konflikt po strani i ne poduzeti ništa, čak i kada se radi o možda trivijalnoj stvari. Konflikt neće nestati sam od sebe, a ukoliko ga se ostavi po strani on u nekim slučajevima može dovesti do većeg problema pa i do eskalacije. Također, ukoliko se menadžer ne hvata u koštac sa malim stvarima, postavlja se pitanje kakvu to sliku daje o sebi, te hoće li se moći boriti sa većim problemima, i da li je dorastao zadatku. Izbjegavanje problema može definirati menadžera kao osobu koja nema snage za vođenje, kao osobu koja nema kontrolu nad situacijom i kao osobu nedoraslu poslu kojeg obavlja.

Menadžer ne bi smio samo površno sagledati problem, nego bi ga trebao analizirati i zajedno sa suradnicima naći najbolje rješenje. Potrebno je da sakupi sve informacije koje su relevantne za nastali konflikt, te ne bi smio tajiti informacije do kojih je došao.

Menadžment konflikta podrazumijeva kreiranje strategije koja će svesti na minimum negativne učinke konflikta te ojačati njihove konstruktivne funkcije i tako pridonijeti organizacijskom učenju i uspješnosti.<sup>50</sup>

Menadžer prvenstveno mora biti sposoban prepoznati okolinu i situacije koje bi možda mogle dovesti do konflikta, te sukladno tome pripremiti teren i biti spreman reagirati na odgovarajući način, a sve s ciljem sprječavanja konflikta.

Ukoliko do konflikta ipak dođe, što nije loša opcija, menadžer mora biti sposoban upravljati nastalom situacijom i svojim alatima i kompetencijama mora iznaći način rješenja konflikta, a da to bude na obostrano zadovoljstvo obiju sukobljenih strana, a da pri tome ne bude na štetu poduzeću.

---

<sup>49</sup>Buble, M. (2011) Poslovno vođenje. Zagreb: M.E.P. Str.367

<sup>50</sup>Gonan Božac, M. i Angeleski, I. Menadžment konflikta: razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa, Dostupno na: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://hrcak.srce.hr/file/60013> (26.07.2023.)

Uloga menadžera u upravljanju konfliktima nije nimalo lak zadatak. On mora prvenstveno imati autoritet, mora bito vođa, što je već navedeno ranije u tekstu. Ukoliko ima autoritet znači da će ga suradnici slijediti i slušati njegove savjete.

Budući da ima ključnu ulogu on ne smije ignorirati situaciju, budući da to može dovesti do eskalacije. Mora pažljivo poslušati obje sukobljene strane i to biti aktivan slušač.

Mora biti prisutan i sudjelovati u procesu i voditi ga. Menadžer bi trebao ozbiljno shvatiti konflikt koji se dogodio među sudionicima, a ne ga generalizirati.

Menadžer mora biti objektivan i razumjeti da postoje različite osobnosti ljudi te da svaki od njih ima svoj način ili stil komunikacije. Trebao bi se moći prilagoditi svakome od njih. Na taj način mogu se izbjeći nerazumijevanja, a i spriječiti moguće buduće konflikte.

Menadžer ne bi trebao ništa pretpostavljati, on sve mora dobro istražiti i imati kvalitetne informacije koje imaju istinitu podlogu. Svaka sukobljena strana ima svoju verziju priče i svoja htijenja, menadžer je taj koji treba pomiriti i uskladiti želje i potrebe tih dviju strana, a na zadovoljstvo svih. Vrlo je važno da menadžer kontrolira svoje ponašanje te da ne optužuje jednu stranu, što može rasplamsati konflikt još više.

Uloga menadžera u upravljanju konfliktom je ući u srž problema, pomiriti dvije ili više sukobljenih strana, te iznaći s njima u dobrom raspoloženju i suradničkom odnosu najoptimalnije rješenje koje će zadovoljiti obje strane, a neće ni u kakvom slučaju naštetiti poduzeću.

#### **4.5. Suradnja kao strategija upravljanja konfliktima**

Suradnja kao strategija upravljanja konfliktima najčešće se promatra kao najoptimalnija opcija. Koristi se kada je sukobljenim stranama važno da se dođe do zajedničkog rješenja problema, odnosno to se naziva win – win situacija. Situacija kada su zadovoljene potrebe i želje obje strana. Suradnju karakteriziraju i volja i želja za shvaćanjem stavova druge strane, te se također koristi kada se žele popraviti međuljudski odnosi koji su narušeni.



Suradnja kao strategija je vrlo dobra opcija, no ona zahtjeva dosta uloženog truda i rada, kao i dobre komunikacije. Suradnja se može opisati i kao aktivan i stvaralački proces.

Suradnjom dolazi do sinergije, što povećava produktivnost i motivaciju. Ukoliko suradnici zajedno rade, oni uče jedan od drugih, prihvaćaju različita mišljenja i stavove, te su vrlo uključeni prilikom ostvarivanja zajedničkog cilja. Suradnjom kao strategijom upravljanja konfliktom pokušava se zadovoljiti obje suprotstavljene strane, pokušava se naći najbolji i najdjelotvorniji način ostvarenja zajedničkog cilja.

Prije same suradnje sukobljene strane se moraju složiti da postoji konflikt i moraju biti raspoložive za njegovo rješavanje. Kada se to dogodi sljedeći logičan korak je da svaka strana ispriča odnosno iznese svoj stav i mišljenje o nastalom problemu. Ostali sudionici razgovora trebali bi aktivno slušati bez prekidanja i ometanja, te čekati na svoj red za iznošenje svog stava. Svakako bi se ovaj proces trebao odvijati mirno i staloženo, bez vrijeđanja i umanjivanja važnosti druge osobe. Izrazito je bitna komunikacija.

Nakon iznošenja stavova i mišljenja potrebno je predlagati moguća rješenja, koja bi dovela do cilja. Kako bi to bilo uspješno potrebno je definirati zajedničke ciljeve. Sudionici procesa morali bi biti aktivni u svakoj fazi te kreativni u iznošenju rješenja problema. Što se više ideja ponudi za način rješavanja problema, veća je mogućnost da će se odabrati ono pravo rješenje koje će biti na zadovoljstvo obje strane.

Nakon što se iznađe rješenje treba ga provesti i implementirati, ali pri tome je važno da se svaka strana drži dogovora koji je postignut.

Suradnja je stil upravljanja konfliktima koji obilježava asertivnost i kooperativnost.<sup>51</sup> Osobe koje sudjeluju i primjenjuju strategiju suradnje su otvorene, sklone razmjeni informacija, promišljaju.

Suradnički stil odnosno strategija smatra se vještinom.

Suradnja kao strategija upravljanja konfliktom prikladna je za korištenje kada se radi o nekom kompleksnom problemu. Također, suradnja se odabire kada jedna bez druge sukobljene

---

<sup>51</sup>Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008) Suvremeni menadžment. Zagreb: Školska knjiga, str 201

strane ne može provesti rješenje, a to se odnosi i na resurse i na samo provođenje i implementaciju rješenja. Bitna stavka je i vrijeme. Ako se odabere ova strategija znači da ima dovoljno vremena za naći najoptimalnije rješenje. Dok s druge strane, ukoliko je problem jednostavan, ako je rješenje i odluka potrebna odmah, suradnja kao strategija nije poželjna jer iziskuje previše vremena i truda.

Ukoliko se koristi suradnja kao strategija iz toga se može iščitati da je unutar poduzeća jako bitno da odnosi među sudionicima konflikta ostanu dobri.

Kao što je već navedeno, komunikacija se smatra vrlo bitnom u ovoj strategiji. Menadžeri prikupljaju informacije i nakon njihove prerade i filtracije uspostavljaju komunikaciju usmjerenu prema određenoj svrsi kako bi utjecao na sudionike da svoju aktivnost usmjere na ostvarenje ciljeva.<sup>52</sup>

Menadžer omogućava na taj način stratešku konverzaciju korištenjem otvorenih komunikacija, aktivnim slušanjem, korištenjem dijaloga i povratnih informacija za učenje i promjene.<sup>53</sup>

Primjerena i pozitivna komunikacija i zajednička suradnja primjer je dužeg, ali vrlo često uspješnog puta za rješavanje konflikta.

#### **4.6. Pozitivne posljedice konflikata**

Konflikt gotovo uvijek ima negativnu konotaciju, no već je nekoliko puta navedeno u radu da to ne mora biti tako. Najvažnije je prije svega otkriti koji je uzrok konflikta i tek nakon toga krenuti u rješavanje istoga. Ukoliko se želi da konflikt ostvari pozitivne posljedice, cilj mora biti unapređenje odnosa i rješavanje isključivo onoga što je središnji uzrok samog konflikta.<sup>54</sup>

Jedna od pozitivnih posljedica konflikta je promjena odnosno svježina novih ideja i pristupa koje mogu ojačati tržišni položaj poduzeća. Samim time, ako je konflikt riješen na

---

<sup>52</sup> Buble, M. (2011) Poslovno vođenje. Zagreb: M.E.P. Str.203

<sup>53</sup> Ibid

<sup>54</sup> Dumančić, D. (2021) Upravljanje konfliktima u menadžmentu: Završni rad, str 46

pozitivan način za obje sukobljene strane međuljudski odnosi unutar poduzeća su stabilni i stvara se konstruktivno buduće okruženje. Grupa, odnosno zaposlenici postižu veći potencijal i motiviraniji su.

Različitost i originalnost novih ideja koje su komunicirane prilikom rješavanja konflikta otvaraju put promjenama koje su nužne za poduzeće da bi ostalo na tržištu.

Sudionici, odnosno zaposlenici postaju fleksibilniji i otvoreniji za prihvaćanje novih stavova, pogleda na probleme i njihova rješenja, a to vodi ka bržoj prilagodbi.

Nakon rješenja konflikta kao posljedica istoga može se navesti i kvalitetnija komunikacija između sudionika kao i snažnije veze među njima. Pozitivna posljedica konflikta je i poboljšanje kvalitete donošenja odluke, jer se razvijaju sposobnosti za rješavanje sukoba.

Izrazito važna pozitivna posljedica je i veća motiviranost zaposlenika, u smislu da je zadovoljan konačnim rješenjem konflikta, te ga to dalje "gura" naprijed.

Ono što se još može pripisati pozitivnoj posljedici konflikta je i buduće bolje i uspješnije detektiranje uzroka problema i pronalaženje načina njihovih rješenja.

Kao pozitivnu posljedicu konflikta može se navesti i povećanje kreativnosti kao i brže ispunjavanje zadanih obveza. Razlike koje se pojave u konfliktu su dobrodošle iz razloga što sudionicima omogućuju da iskažu i razmotre svoje različite interese, stavove i uvjerenja, uz međusobno uvažavanje.<sup>55</sup>

Pozitivna posljedica konflikta je i to što sudionici bolje razumiju druge sudionike, a to vodi kvalitetnijim i boljim odnosima unutar poduzeća, čemu svi teže.

---

<sup>55</sup>Prenc, E. (2019). Nastanak i način rješavanja konflikata unutar radne organizacije. Specijalistički završni rad. Dostupna na: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repozitorij.iv.hr/islandora/object/politehnikapu:210/datastream/PDF/view](https://repozitorij.iv.hr/islandora/object/politehnikapu:210/datastream/PDF/view) (28.07.2023.)

#### 4.7. Pregovaranje kao strategija upravljanja konfliktima

Rješavanje konflikta može se postići pregovaranjem kao jednom strategijom upravljanja konfliktima. Korištenje upravo te strategije je korisno i smisleno kada dvije suprotstavljene strane imaju i neke zajedničke interese. Ono služi sudionicima za rješavanje konflikta i nesuglasica te na taj način postignu željeni cilj.

Za strategiju pregovaranja potrebna je dobra priprema. Kao što je već navedeno, svi sudionici unutar pregovora moraju biti upoznati sa problemom, odnosno uzrokom konflikta, te je vrlo bitno da se zna koji je konačan cilj.

Uspješnost procesa pregovaranja leži u sposobnostima i vještinama pregovarača, kao i u dobroj pripremljenosti. Bitno je imati nove i točne informacije, biti upoznat sa sukobljenom stranom, znati njihove preferencije kao i potrebe i želje.

Pregovaranje kao strategiju se može promatrati kao važan poslovni proces koji donosi vrijednost kako poduzeću tako i njegovim zaposlenicima i suradnicima. Pregovaranje se može definirati kao komunikacijski proces koji ima za cilj rješavanje konflikta, te postizanje zajedničkog dogovora odnosno cilja.

Dva su osnovna pristupa pregovaranja koji vode različitoj kvaliteti pregovaranja i različitim ishodima: distributivno i integrativno pregovaranje.<sup>56</sup>

Distributivno pregovaranje ili kako se još naziva pristup pobjednik – gubitnik jest konkurentski i autoritaran pristup, pri kojemu jedna strana nastoji pobijediti na štetu druge strane.<sup>57</sup>

Ovakav način nije poželjan budući da ne predstavlja temelj za ponovnu suradnju i korištenjem ovog pristupa narušavaju se odnosi među sudionicima. Strana koja želi koristiti ovakav način pregovaranja je konkurentski i napadački nastrojena, usredotočeni su na pobjedu, ne brinu se za potrebe suprotne strane.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup>Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga, str 123

<sup>57</sup> Ibid

<sup>58</sup> Ibid

Integrativno pregovaranje ili pristup pobjednik – pobjednik je pristup u kojem obje strane teže zadovoljenju obostranih želja i potreba. Ovakav pristup podrazumijeva ustupanje nečega kako bi se zauzvrat dobilo nešto što se želi.

Ovaj pristup karakteriziraju korisni i zadovoljavajući rezultati pregovora, postoji zainteresiranost za potrebe druge strane, fleksibilnost u pristupu.<sup>59</sup>

Ovakav način pregovora je dugoročan pristup budući da se njeguje kvalitetna komunikacija i briga za sudionike.

Tijekom pregovaranja potrebno je sukobljenim stranama dati mogućnost iznošenja vlastitog mišljenja i stava oko postojećeg konflikta. Nakon iznošenja svog stava, potrebno je ponuditi i neko rješenje za koje se smatra da će biti na korist objema stranama.

Vrlo važna stavka u pregovaranju je komunikacija. Dobra komunikacija je ona koja pruža dobar uvid i bolje razumijevanje potreba i preferencija druge strane, te omogućava razmjenu ideja i mišljenja i pronalazak najboljeg rješenja.

Uspješno pregovaranje se sastoji od tri dijela:<sup>60</sup>

1. Pripreme pregovora,
2. Proces pregovaranja i
3. Analize pregovora.

Prvi dio je izrazito važan. Svaki sudionik se mora kvalitetno pripremiti na pregovore. Mora vladati materijom, biti upoznat sa uzrokom konflikta. Dobra priprema osobi daje sigurnost i staloženost.

Drugi dio uspješnog pregovaranja je sam proces pregovora. Sam proces pregovora se sastoji od pet faza:<sup>61</sup>

1. Upoznavanje i stvaranje ozračja pregovora,

---

<sup>59</sup> Ibid

<sup>60</sup> Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008) Suvremeni menadžment. Zagreb: Školska knjiga, str 128

<sup>61</sup> Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008) Suvremeni menadžment. Zagreb: Školska knjiga, str 132

2. Iznošenje zahtjeva,
3. Izražavanje neslaganja,
4. Ponovno procjenjivanje i kompromis i
5. Formalizacija sporazuma.

U prvoj fazi je poželjno stvoriti prijateljsko okruženje, dati sudionicima do znanja da je atmosfera kooperativna, te da se pretendira na otvorenu komunikaciju i povjerenje.

U drugoj fazi svaka strana iznosi svoje zahtjeve. Netko prvo iznosi one veće zahtjeve, a drugi pak kreću sa onim manjim.

Treća faza je komuniciranje o dodirnim točkama, odnosno jasno izražavanje neslaganja oko iznesenog. U četvrtoj fazi dolazi do razvoja mogućeg rješenja. Upravo u ovoj fazi se rade ustupci kako bi se dobilo nešto zauzvrat. Mijenjaju se zahtjevi te se dolazi do kompromisa.

I posljednja faza formalizacija sporazuma, kao što i sam naziv kaže, sporazum koji se postigao formalizira se.

Na koncu svega potrebno je provesti analizu pregovora. Iz analize se može naučiti kako se ponašati u budućim pregovorima, što koristiti, a što ne. Analizom se dolazi do zaključka što je bilo uspješno i što je to dovelo do zaključenja odnosno do sporazuma između sukobljenih strana.

Pregovaranje je metoda rješavanja problema, odnosno konflikta uz primjenu različitih kreativnih tehnika, uz otvorenu razmjenu informacija i suradnju, te isticanje zajedničkih interesa i svođenje razlika na minimum, uz nastojanje da se pronađe najbolje rješenje.<sup>62</sup>

Pregovarači obje strane trebali bi težiti pozitivnom i zadovoljavajućem ishodu za obje strane, te na taj način učvrstiti odnose unutar sukobljenih strana.

---

<sup>62</sup> Podrug, N., Gata, N. (2013) Komparativna analiza stilova upravljanja konfliktima između Hrvatske i SAD-a. *Ekonomski pregled*, 64 (2) 123-142: Dostupno na: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://hrcak.srce.hr/file/148309>

## 5. ZAKLJUČAK

Poduzeće ili organizacija se može promatrati kao živo tijelo odnosno organizam, a tome je tako jer ga sačinjava ljudski faktor. Bez ljudi poduzeće ne bi moglo poslovati i napredovati. Ključan čimbenik uopće postojanja, pa tek onda razvoja i napretka su ljudski potencijali. Oni su od krucijalne važnosti za poslovanje. Upravo iz tog razloga potrebno je njima dobro upravljati, te za to upravljanje poduzeće mora imati kvalitetno osoblje, odnosno višu razinu menadžmenta. Oni moraju posjedovati širinu znanja, mnoštvo vještina, poznavati ljudsku psihologiju i načine mogućeg ponašanja u pojedinim situacijama. Bez dobrog i kvalitetnog odjela koji upravlja ljudskim resursima ne treba se niti očekivati dobar napredak i razvoj samog poduzeća.

Kako se poduzeće ili organizacija sastoji od ljudi neminovno je da će doći do konflikta među njima, bilo na osobnoj razini zbog demografskih razlika, razlika u stavovima ili razlika u osobnostima i profilima ljudi, bilo na poslovnoj razini koja se odnosi na radne zadatke.

Konflikt se ne smije promatrati kao isključivo nešto negativno, bez obzira što može imati i vrlo negativne posljedice, kao što su smanjenje produktivnosti, efikasnosti, kreativnosti i narušavanje međuljudskih odnosa.

Konflikt je neizbježna i prirodna situacija koja se ne smije ignorirati i koja se mora početi rješavati u samom začetku. Da bi rješavanje bilo uspješno potrebno je prvenstveno otkriti uzrok tog konflikta. Zatim ga je potrebno analizirati, vidjeti tko su sve uključene strane. Nakon analize potrebno je pronaći rješenje konfliktne situacije i implementirati ga. Sve to se upravo naziva upravljanjem konfliktima i za to su zaduženi menadžeri.

Kako bi se konflikt riješio menadžment može posegnuti za različitim strategijama, metodama, stilovima i tehnikama upravljanja. Svaka strategija primjenjiva je na određenu vrstu konflikta, a na menadžmentu je da otkrije koja strategija bi polučila najbolje rezultate, odnosno pozitivne posljedice konflikta.

Vrlo često se navodi da je suradnja jedna od najboljih i najučinkovitijih strategija upravljanja konfliktima. Kod suradnje je vrlo bitna komunikacija i njezin stil. No, nikako se ne može tvrditi da je ona uvijek najbolja opcija. Ona zahtjeva dosta rada i vremena te uloženog

truda, no kada je potrebno brzo rješenje i hitna odluka, suradnja neće biti izbor kvalitetnog menadžera.

Konflikt uvijek sa sobom nosi ili negativnu ili pozitivnu posljedicu. Kako bi se došlo do rješenja konflikta sa pozitivnim posljedicama potrebno je dobro i kvalitetno upravljanje i vođenje procesa same konfliktne situacije. Konflikt se mora pratiti i usmjeravati ka konačnom cilju i rješenju problema, a na zadovoljstvo svih sudionika.



## LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999) *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden Marketing
2. Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga
3. Buble, M. (2011) *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P.
4. Gonan Božac, M. i Angeleski, I. Menadžment konflikta: razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa, Dostupno na: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://hrcak.srce.hr/file/60013> (25.05.2023.)
5. Jambrek, I.; Penić, I., (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću-ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zb. Prav. Fak. Sveuč. Rij. (1991) v.29, br.2, 1181-1206
6. McCourt W., Eldridge, D., *Global Human Resource Management*, UK: Edward Elgar, Cheltenham, 2003.
7. Podrug, N., Gata, N. (2013) Komparativna analiza stilova upravljanja konfliktima između Hrvatske i SAD-a. *Ekonomski pregled*, 64 (2) 123-142: Dostupno na: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://hrcak.srce.hr/file/148309>
8. Prenc, E. (2019). Nastanak i način rješavanja konflikata unutar radne organizacije. Specijalistički završni rad. Dostupno na: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorij.iv.hr/islandora/object/politehnikapu:210/datastream/PDF/view>
9. Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004) *Menadžment*. Zagreb: MASMEDIA

## **SLIKE**

**Slika 1.** Pondyjev model procesa odvijanja sukoba ..... 18

**Slika 2.** Situacijski pristup upravljanju konfliktima.....28

## **TABLICE**

<b>Tablica 1.</b> Uzroci konflikta .....	15
<b>Tablica 2.</b> Situacije u kojima su pojedini stilovi upravljanja sukobima prikladni ili neprikladni .....	29