

# Upravljanje sukobima u organizaciji

---

**Matić, Stefani**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:050059>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-25**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**STEFANI MATIĆ**

**UPRAVLJANJE SUKOBIMA U ORGANIZACIJI**

Završni rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**STEFANI MATIĆ**

## **UPRAVLJANJE SUKOBIMA U ORGANIZACIJI**

Završni rad

**JMBAG: 0242023286, redovna studentica**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Organizacija**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i management**

**Mentor: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović**

Pula, rujan, 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Stefani Matić, kandidatkinja za prvostupnicu poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Studentica

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



**IZJAVA**  
**o korištenju autorskog djela**

Ja, Stefani Matić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „Upravljanje sukobima u organizaciji“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Svrha i cilj rada .....	1
1.2. Metodologija rada i izvori podataka.....	1
1.3. Struktura rada .....	1
<b>2. ORGANIZACIJA.....</b>	<b>3</b>
2.1. Općenito o organizaciji .....	3
2.2. Struktura organizacije .....	6
2.2.1. <i>Klasična organizacijska struktura</i> .....	7
2.2.2. <i>Fleksibilne organizacijske strukture</i> .....	9
2.2.3. <i>Ad hoc organizacijska struktura</i> .....	11
2.2.4. <i>Henry Mintzbergov pogled na organizacijske strukture</i> .....	12
2.2.5. <i>Mrežne i virtualne organizacijske strukture</i> .....	14
2.3. Planiranje unutar organizacije.....	15
2.3.1. <i>Sustav planiranja</i> .....	16
2.3.2. <i>Etape u procesu planiranja</i> .....	16
2.4. Odlučivanje unutar organizacije .....	18
<b>3. SUKOBI.....</b>	<b>21</b>
3.1. Definicija sukoba .....	22
3.2. Uzroci i razvoj sukoba.....	24
3.2.1. <i>Uzroci sukoba</i> .....	24
3.2.2. <i>Razvoj sukoba</i> .....	25
3.3. Upravljanje sukobom .....	26
3.4. Načini rješavanja sukoba unutar organizacije .....	27
3.4.1. <i>Pregovaranje</i> .....	27
3.4.2. <i>Medijacija</i> .....	29

<b>4. UPRAVLJANJE SUKOBOM U ORGANIZACIJI NA PRIMJERU PODUZEĆA „ATLANTIC TRADE“ D.O.O. ZAGREB.....</b>	<b>30</b>
4.1. Općenito o poduzeću „Atlantic Trade“ d.o.o. Zagreb .....	30
4.2. Upravljanje sukobima u poduzeću „Atlantic Trade“ d.o.o. Zagreb.....	32
4.3. Kritički osvrt.....	35
<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>36</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>38</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA .....</b>	<b>40</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>41</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>42</b>

# **1. UVOD**

Organizacija je nastala s ciljem udruživanja napora ljudi za ostvarivanje cilja koji bi se vrlo teško ili gotovo nikako mogao ostvariti pojedinačnim naporom. Djelovanje organizacije vrlo je složeno te je gotovo nemoguće pronaći dvije u potpunosti jednake organizacije. Također, ne postoji organizacija u kojoj ne dolazi do sukoba, a jedino što postoji je razlika u načinu upravljanja sukobima kod različitih organizacija.

## **1.1. Svrha i cilj rada**

Svrha rada je kroz teorijske koncepte objasniti pojam organizacije i sukoba te njihovu povezanost. Cilj ovog rada je pobliže objasniti na koji način se mogu riješiti sukobi koji nastanu unutar određene organizacije.

## **1.2. Metodologija rada i izvori podataka**

U ovom završnom radu korišteni su sekundarni podaci koji su prikupljeni putem interneta, znanstvenih članaka i knjiga. Prilikom izrade rada primijenjene su povijesna metoda, metoda analize i sinteze, komparativna i deskriptivna metoda.

## **1.3. Struktura rada**

Završni rad napisan na temu upravljanje sukobima u organizaciji podijeljen je u tri glavna dijela. Nakon uvoda, u drugom dijelu rada obrađene su teorijske osnove organizacije. Pojam organizacija vrlo je detaljno objašnjen kroz različita tumačenja i definicije. Na početku se objašnjava nastanak organizacija kroz ljudsku povijest te njihov postepeni razvoj. Navode se razlozi stvaranja organizacija te važnost



menadžmenta prilikom upravljanja organizacijom. Nakon definiranja pojma slijedi detaljnije objašnjenje strukture organizacije. Nadalje, navode se vrste organizacijskih struktura te njihove unutarnje podjele. Svaka od njih je iznimno značajna i primjenjiva je ovisno o karakteristikama organizacije i okolnostima koje utječu na samo postojanje i djelatnost organizacije. Neke od njih zorno su prikazane pomoću shematskog prikaza kako bi se na taj način dao jasniji uvid u način funkcioniranja određene organizacije. Potom je objašnjeno planiranje koje se odvija unutar organizacije. Kako bi svaka organizacija nesmetano funkcionirala i postigla željene rezultate iznimno je važno isplanirati svaki korak koji vodi napretku i dostizanju zacrtanog cilja. Također, objašnjen je sustav planiranja i način na koji on funkcionira. Pojašnjene su etape planiranja i istaknute bitne stavke koje svaka od njih nosi. Na kraju ovoga dijela rada govori se o odlučivanju. Osim definicije odlučivanja pojašnjene su razlike između odlučivanja pojedinca i grupe. Kako bi se donijele što bolje odluke moraju postojati modeli odlučivanja koji će pomno razmotriti svaku situaciju te ponuditi optimalno rješenje. Svaki model je u nastavku objašnjen te su navedene dobrobiti svakoga od njih.

U trećem se dijelu rada s teorijskog aspekta razmatra sukob i njegov utjecaj na organizaciju. Sukobi sami po sebi predstavljaju negativnu pojavu, ali uz uspješne strategije može ih se prevenirati ili umanjiti njihov negativan utjecaj. Svaki sukob ima određeni uzrok koji je detaljnije objašnjen u radu. Osim uzroka važan je i razvoj sukoba. Ovisno o fazi razvoja sukoba potrebno je primijeniti određeno rješenje. U radu su obrazložene metode upravljanja sukobom iz čega je moguće steći bolji uvid u mehanizam sukoba. Pri kraju ovoga dijela rada navedeni su načini rješavanja sukoba koji su iznimno bitni za normalno funkcioniranje organizacije i za pozitivnu i stimulativnu radnu atmosferu. Svaka organizacija treba pružiti sve od sebe kako bi uklonila i pomirila razlike koje dovode do nastanka sukoba. Upravo zato postoje metode koje služe za rješavanje sukoba. One se odnose na pregovaranje i medijaciju. Navedene su njihove dobrobiti i utjecaj kojeg imaju na tijek rješavanja sukoba.

Četvrti dio rada obrađuje rješavanje sukoba u poslovnoj praksi na primjeru odabranog poduzeća Atlantic Trade d.o.o. Zagreb. Najprije će biti riječi općenito o poduzeću, a zatim o upravljanju sukobima u poduzeću Atlantic Trade d.o.o., uz kritički prikaz sukoba u poduzeću.

## 2. ORGANIZACIJA

Kroz povijest ljudske civilizacije oduvijek je postojala potreba za udruživanjem s ciljem ostvarivanja određenih interesa, bilo da je riječ o lovu, gradnji, zajedničkom životu ili čak ratu. Prema tome, organizaciju je moguće objasniti kao ljudsku tvorevinu koja je nastala s ciljem udruživanja napora ljudi za ostvarivanje cilja koji bi se vrlo teško ili gotovo nikako mogao ostvariti pojedinačnim naporom. Ako dođe do ostvarenja primjerene organizacije, onda je moguće uz najmanji napor i najmanji utrošak resursa postići optimalan rezultat. Današnje vrijeme i dinamično okruženje u kojem živimo predstavlja plodno tlo za stvaranje sve većeg broja organizacija te potiče potrebu za ustrojavanjem i vođenjem organizacije koji se temelji na znanstvenom pristupu razvijenom kroz teoriju i praksu u području organizacije i menadžmenta. Znanje iz područja organizacije i menadžmenta ima veliku ulogu u svakoj struci, a pogotovo veliki značaj ima za vodeće djelatnike pojedinog poduzeća koji veliki teret posla nose na svojim leđima. Organizacijsko ponašanje „je polje istraživanja koje proučava utjecaj koji pojedinci imaju na ponašanje ljudi u organizaciji s ciljem unapređivanja njene djelotvornosti.”<sup>1</sup> Organizacija je donijela brojne pozitivne promjene u ljudskim životima, ali postoji i negativna strana koja se očituje kroz prisilu u obliku specijalizacije i podjele rada, jer može čovjeka učiniti jednostranim te ga na taj način demotivirati i ograničiti njegovo ponašanje.

### 2.1. Općenito o organizaciji

Organizacija i menadžment su se kao znanstvena disciplina pojavili početkom 20. stoljeća, istovremeno s pojavom znanstvene organizacije rada i znanstvenog menadžmenta. U današnje vrijeme nije moguće rješavanje organizacijskih problema bez znanstvenih istraživanja, pomoću kojih se određuju ili provjeravaju sve zakonitosti organiziranja i menadžmenta. Postoje brojna razilaženja oko pitanja strukture i

---

<sup>1</sup> Miljković, D., Rijavec, M. (2007): *Organizacijska psihologija – odabrana poglavlja*. IEP/D2, Zagreb, str. 8.

karaktera jer su organizacija i menadžment kao znanstvena disciplina osmišljeni na temelju interdisciplinarnog pristupa te uporabom zakonitosti koje potječu iz 20 različitih klasičnih znanstvenih disciplina. Pitanje koje se nameće je dominacija pojedinog znanstvenog područja. Definicije organizacijske znanosti imaju polazište u činjenici da je organizacijska znanost uglavnom društvena te da ima interdisciplinarno ustrojstvo. Organizacija kao znanstvena disciplina definira i proučava odnose između ljudi i tehnologije, a najveći naglasak je stavljen na proučavanje odnosa između ljudi u zajedničkom radu. Teorija organizacije oblikuje i istražuje zakonitosti, tehnike, metode, načela te organizacijska sredstva za vođenje i prilagođavanje sociotehničkih sustava kroz nove odnose, promjene rada i funkcioniranje organizacije.

Postoji veliki broj definicija organizacije ovisno o tome definira li ju se u užem ili širem smislu, kao znanost ili vještinu, ovisno o tome je li riječ o organizacijskom stanju ili procesu. Organizacija je „svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima izvrše određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života.“<sup>2</sup> Uz pojam organizacije često se pojavljuju pojmovi poput organiziranosti i organiziranja. Pojam organiziranost najčešće se pojavljuje u značenju stupnja povezanosti između elemenata unutarnjeg ustrojstva organizacije i prema tome je moguće raspravljati o dobroj, lošoj ili čak nikakvoj organiziranosti. S druge strane, organiziranje ili ustrojavanje je usko povezano s pojmom organizacije kao procesom te se najčešće upotrebljava u značenju uređenja odnosa, bilo da je riječ o ljudima, uvjetima rada, sredstvima, tehnologiji i mnogim drugima. Organiziranje rada predstavlja vrlo kreativan proces definiranja organizacije, a upravo je to jedna od glavnih zadaća menadžmenta svake organizacije. Organiziranje rada iziskuje optimalno usklađivanje svih elemenata organizacije zbog postizanja potrebnih uvjeta za odvijanje procesa koji su usmjereni ka ostvarivanju željenog cilja.

Organizacija svakog poduzeća predstavlja dominantni oblik organiziranja rada, ali se ta dva pojma ne mogu međusobno izjednačavati. Organizacija poduzeća je stara koliko i poduzeća kao organizacijska tvorevina, dok je organizacija rada stara koliko i rad te samo društvo. Kada je riječ o organizaciji rada, ona se odnosi na usklađivanje svih elemenata organizacije u samom procesu rada, a organizacija poduzeća predstavlja znatno širi pojam jer kod njezinog funkcioniranja postoji cijeli niz aktivnosti

---

<sup>2</sup> Sikavica P., Novak M. (1999) *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator, str. 9.

koje se ne odnose na organizaciju rada, kao što su: standard zaposlenika, njihov razvoj, obrazovanje zaposlenih i mnogi drugi. U organizaciji rada promjene se mogu odvijati usporedno s promjenama organizacije poduzeća, ali u mnogim situacijama to i ne mora biti pravilo. Primjerice, u slučaju tehnoloških promjena koje se odnose na promjene u području rada ne znači nužno da one uvijek utječu na promjene koje se događaju u organizaciji poduzeća, a isto vrijedi i u obratnoj situaciji.

Uz pojam organizacije usko se veže i pojam dezorganizacije koja predstavlja destruktivno i nepovoljno djelovanje uslijed lošeg političkog, ekonomskog i sigurnosnog stanja, a uzrok može biti pogreška u projektu ili sama izvedba organiziranja. Neki od vanjskih utjecaja na dezorganizaciju su: razlike i specifičnosti ekonomskog, socijalnog, kulturnog i drugog karaktera, prejaka institucionalizacija i prenormiranje, štrajkovi te sporo i neučinkovito reagiranje. Nered unutar organizacije može se ukloniti utvrđivanjem uzroka, a nakon toga menadžment mora definirati strogu strategiju organizacijskog oporavka ili stvaranje preustroja. Reorganizacija koja se u konačnici može pretvoriti u preustroj predstavlja planirano mijenjanje organizacijskog stanja. Razlozi za preustroj mogu biti brojni i različiti, a neki od njih obuhvaćaju uvođenje novih procesa u radu, povećavanje obujma posla, postojeća organizacija nije usklađena s društvenim normama ili razlog može ležati u pojavama bitnih organizacijskih problema kao što su stagnacije ili nered unutar poduzeća. Promjene koje se svakodnevno događaju na području tehnike, znanosti i društvenih procesa mnogo puta zahtijevaju od organizacija odlučne i pravovremene poteze te se upravo zbog toga brojne organizacije nalaze u stanju permanentne reorganizacije ili preustroja. Svako dobro organizirano poduzeće postiže veće uspjehe od onih koja su slabije organizirana. Ponekad ni najsuvremenija tehnologija ne može polučiti uspjehe kao što može dobra organizacija. Poduzeće koje je dobro organizirano može predvidjeti probleme i smjerove promjena te se prema tome uspješno prilagoditi svim budućim izazovima. Predviđanje budućih tokova ne predstavlja razmišljanje nekih pojedinaca nego je to stalno praćenje događaja koji se odvijaju u okruženju organizacije. Vrlo lako je moguće da se prilikom ustrojavanja ponekad neki procesi krivo usmjere. U dobro organiziranom poduzeću takva se situaciji odmah opazi, dok u slabije organiziranom poduzeću može proći duži period, a da se propust ne uoči, a to može uzrokovati mnogo štete. Ako se u dobro organiziranom poduzeću prilikom ustrojavanja napravi organizacijska greška potrebno je poduzeti neke od sljedećih

koraka: korekcija ciljeva, traženje novih tržišta, zapošljavanje boljih menadžera ili stručnjaka, poboljšanje ponude i mijenjanje tehnologije. Kada je riječ o dobro organiziranom poduzeću naglasak se stavlja na uspješnost i učinkovitost. Uspješnost se danas može utvrditi kvantitativno i kvalitativno. Neki od kvantitativnih pokazatelja uspješnosti su produktivnost, financijski rezultat, ekonomičnost, dok su kvalitativni pokazatelji uspješnosti snaga na tržištu, fleksibilnost i zadovoljstvo zaposlenih. S druge strane, učinkovitost se izražava nizom mjerljivih veličina ili pokazatelja koji posjeduju financijski izraz. Učinkovitost je veća ako se smanjuje uložene inpute i istovremeno povećava korisnost.

## **2.2. Struktura organizacije**

Svaka organizacija mora imati čvrsto određenu strukturu. Uspješnost pojedine organizacije uvelike ovisi o njenoj strukturi i mogućnosti prilagodbe svim promjenama koje se događaju u okolini. Organizacijska je struktura „sociotehnička struktura ljudi i ostalih resursa organizacije koja se sastoji od različitih međusobno povezanih elemenata u konkretne organizacijske odnose.“<sup>3</sup> Apsolutno svako, pa čak i najmanje poduzeće ili neka druga organizacija ima strukturu te svoj unutarnji sustav odnosa i veza. U današnje doba kod funkcioniranja organizacija je vrlo važno odrediti putove i načine međusobnog komuniciranja i suradnje određenih dijelova organizacije. To se najviše odnosi na organiziranje koje se odvija u uvjetima informatizacije procesa i kod uvođenja informatičke tehnologije koja ima ogroman utjecaj na oblikovanje strukture organizacija.

Ovisno o zadaći organizacije i čimbenicima koji utječu na nju, moguće je razlikovati 3 različite vrste organizacijskih struktura, a to su: makroorganizacijska struktura, mezoorganizacijska struktura i mikroorganizacijska struktura. Makroorganizacijske strukture se odnose na temeljni raspored raščlambe cilja organizacije na zadaće po kompleksima poslova i njihovo međusobno povezivanje s pojedinim funkcijama organizacije i na pojedinačne globalne ciljeve. Mezoorganizacijsku strukturu odlikuje

---

<sup>3</sup> Jurina, M. (2011) *Organizacija i menadžment*. Zapešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zapešić, str. 35.

raspored organizacijskih jedinica koji se kreće do najnižeg ranga te obuhvaća raspored zadaća nositelja odgovornosti za izvršenje i resurse. Postoji još i mikroorganizacijska struktura kod koje postoji logičan raspored poslova po radnim procesima i vrlo važna odluka ovakve strukture je i usklađivanje tokova unutar organizacijskih jedinica.

Organizacijska struktura ovisi o brojnim čimbenicima, od kojih neki mogu biti endogeni, a drugi egzogeni. U opće vanjske čimbenike ulaze: tržište, razvoj znanosti, tehnike i tehnologije, globalne društvene vrijednosti i institucionalni odnosi, dok u unutarnje čimbenike ulaze: veličina pojedine organizacije, tradicija, lokacija, misija i strategija, vrsta tehnologije koja se koristi, sposobnost zaposlenih i profesionalna struktura. Sukladno elementima i dimenzijama organizacijske strukture, teorijskom konceptu i praksi, danas se govori o „klasifikaciji organizacijskih struktura temeljem nekih čvrstih kriterija, pa tako imamo globalnu podjelu na: klasične, fleksibilne, ad hoc, Mintzbergove, mrežne i virtualne strukture.“<sup>4</sup> U nastavku će biti objašnjena i definirana navedena podjela globalnih organizacijskih struktura.

### ***2.2.1. Klasična organizacijska struktura***

Sve klasične organizacijske strukture kao temeljnu organizacijsku kategoriju koriste radno mjesto. Po tom kriteriju „tu spadaju:

- linijske organizacijske strukture,
- linijsko stožerne strukture,
- funkcionalne strukture,
- divizionalne strukture.“<sup>5</sup>

Linijska organizacijska struktura se još naziva i piramidalna organizacijska struktura jer pokazuje hijerarhijski odnos pri čemu se nalozi kreću linijski od najviše razine prema dolje. Na taj način se postiže temeljno načelo klasične organizacije, a to je načelo jedinstva naređivanja. Takav način strukture donosi veliku brzinu komuniciranja i odlučivanja koja je iznimno bitna kod kriznih situacija. Nedostatak

---

<sup>4</sup> Ibidem, str. 43.

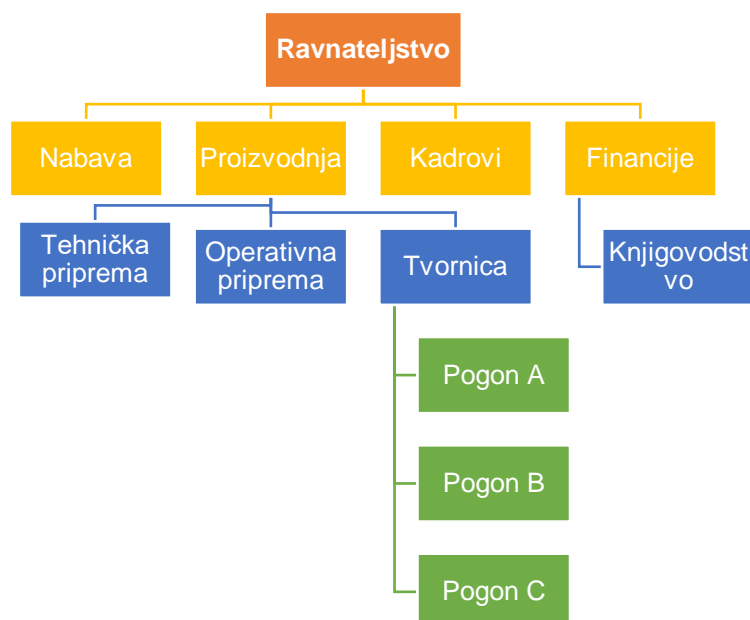
<sup>5</sup> Ibidem, str. 44.

ovakve organizacijske strukture leži u tome što se koncentracija svih odluka nalazi u samom vrhu organizacije. Jedan čovjek na vrhu organizacije ne može objektivno imati potrebnu količinu i vrstu znanja da donese sve vrste odluka.

Linijsko stožerna struktura organizacije datira još iz vremena Aleksandra Velikog koji je uspješno organizirao svoj stožer. Svaki stožer ima tri funkcije i može se ustrojavati pri vrhu organizacijske piramide. Funkcije koje se obavljaju su savjetodavna, uslužna i izvršna. Savjetodavna funkcija se odnosi na skupinu specijalista koji savjetuju glavnog menadžera, dok je uslužna funkcija orijentirana na odjel menadžerske analitike i slično. Izvršna funkcija može obuhvaćati unutarnju kontrolu koja se bavi preuzimanjem većeg dijela kontrolne funkcije koju obavlja glavni menadžer.

Funkcionalna organizacijska struktura pojavljuje se u tri oblika, a to su početni, razvijeni i procesno orijentirani oblik. Slika 1. prikazuje razvijeni oblik funkcionalne organizacijske strukture.

Slika 1. Funkcionalna organizacijska struktura – razvijeni oblik



Izvor: izrada autorice prema: Jurina, M. (2011) *Organizacija i menadžment*. Zaporešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zaporešić, str. 45.

Divizionalna organizacijska struktura je plod decentralizacije, a sastoji se od autonomnih organizacijskih jedinica koje uglavnom funkcioniraju s određenim stupnjem samostalnosti ili su u nekim slučajevima u potpunosti samostalne. Razlozi zbog kojih je ustrojavanje kod divizionalnih organizacijskih struktura takvo jesu ti da je organizacija postala prevelika te je upravljanje njome postalo iznimno teško. Drugi razlog se krije u tome da poslovi i zadaće pojedinih organizacijskih dijelova su posve različiti. Sljedeći razlog je taj da su organizacijske jedinice razmještene na različitim lokacijama, a posljednji razlog leži u uslugama i proizvodima koje koriste korisnici različitih preferencija.

### **2.2.2. *Fleksibilne organizacijske strukture***

U odnosu na klasične organizacijske strukture, fleksibilne organizacijske strukture se temelje na organizacijskoj kategoriji, točnije radnom mjestu. Osim toga, zasnivaju se još i na ostalim organizacijskim kategorijama kao što su: projekt, tim, skupina.

Ta skupina ljudi je na okupu „dok traje projekt, aktivnost i sl. Najčešće su:

- projektne organizacijske strukture,
- matrične organizacijske strukture,
- timske organizacijske strukture.“<sup>6</sup>

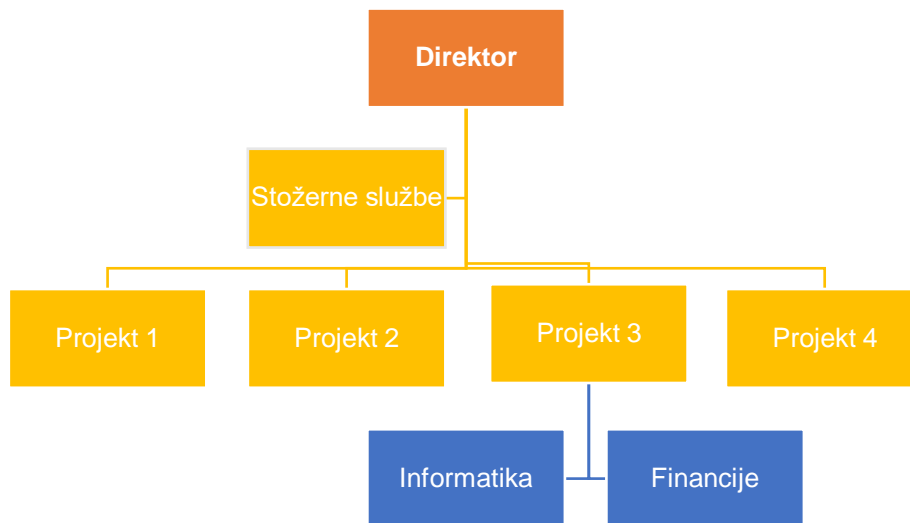
Projektna organizacijska struktura (Slika 2.) se koristi u organizacijama gdje je projekt uzet kao temeljna organizacijska jedinica. Projekt se odnosi na sve resurse koji su potrebni da se dostigne neki od željenih ciljeva. Projekt je kao posebno definiranu i planiranu zadaću potrebno obaviti u određenom vremenu. Karakteristika projekta je da je jednokratna te se on obično ne ponavlja u istom obliku. Odlike koje karakteriziraju projektni ustroj su projektni proces i skupina specijalista koja u timu priprema i izvodi projekt. Kada je riječ o projektnoj strukturi, ona se može koristiti u sustavu mješovite organizacijske strukture, za ustrojavanje cijele organizacije i kao dopuna nekoj klasično ustrojenoj organizaciji.

---

<sup>6</sup> Ibidem, str. 46.



Slika 2. Projektna organizacijska struktura

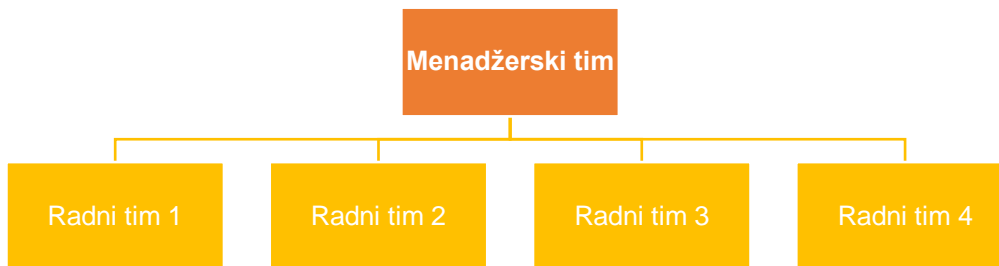


Izvor: izrada autorice prema: Jurina, M. (2011.) *Organizacija i menadžment*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić, str. 47.

Matrična organizacijska struktura nastaje kao projektna struktura te predstavlja kompromis između centralizacije objekta i centralizacije izvršenja. Uspostavlja se u trenutku kada za izvedbu projekta imamo vlastite resurse i u slučaju kada umrežimo organizacijske jedinice potpore s operativnim organizacijskim jedinicama. Osim navedenih slučajeva, ovakva organizacijska struktura uspostavlja se i za organizaciju izvedbe više projekata. Kao i svaka organizacijska struktura pa tako i ova ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti matrične organizacijske strukture su: učinkovito iskorištavanje svih ljudskih resursa, a pogotovo onih u domeni specijalista. Kod ovakve organizacije sama organizacija rada postaje vrlo elastična, svi tokovi informacija se slobodno otvaraju horizontalno i vertikalno te vođenje u ovakvom tipu organizacijske strukture predstavlja jako dobar trening za buduće menadžere. S druge strane, postoje i poneki nedostaci koji se očituju kroz sljedeće: veliki broj sastanaka i komunikacija, naglašava se grupno odlučivanje, dolazak do sukoba između projektnog i linijskog vodstva i problem predstavlja to što zaposlenici ponekad ne znaju točno tko im je pravi voditelj.

Timska organizacijska struktura (Slika 3.) posjeduje tim kao temeljnu organizacijsku jedinicu. Tim može biti promjenjivog sastava ili može biti stalan.

Slika 3. Timska organizacijska struktura



Izvor: izrada autorice prema: Jurina, M. (2011) *Organizacija i menadžment*. Zapešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zapešić, str. 49.

Temeljna prednost ovakve organizacijske strukture je ta što se u ustrojstvu organizacije može postići relativno niska struktura koja ima minimalan broj razina. Ovakva struktura je karakteristična za moderne organizacije visokih tehnologija.

### **2.2.3. Ad hoc organizacijska struktura**

*Ad hoc* organizacijske strukture predstavlja posebno ustrojene dijelove organizacije koji nastaju na temelju brzog ustrojavanja organizacijskih jedinica ili timova koji trebaju obaviti važne i posebne zadatke pod pritiskom. Obilježja ovako ustrojjenih organizacija su: rješavanje izrazito složnih i teških problema i situacija te ostajanje unutar projektirane fleksibilne ili klasične strukture. U praksi postoje tri oblika *ad hoc* struktura, a to su: skupina za posebnu zadaću, neovisna poslovna jedinica, specijalna poslovna jedinica i odbor menadžera. Skupina za posebnu zadaću ustrojava se u slučajevima kada je nužno riješiti problem koji je iskrsnuo, određenu zadaću u teškim uvjetima, zadaću netipične naravi ili u situaciji kada se mora riješiti problem između organizacijskih jedinica.

Neovisna poslovna jedinica se ustrojava zbog rješavanja problema na način da se izdvoji skupina ili tim koja posjeduje posebne izvore financiranja te na raspolaganju ima sve ostale resurse. Poznat je primjer poduzeća IBM kada je došlo do zaostajanja

u razvoju i proizvodnji industrijskih robota. Glavna uprava je odlučila osnovati nezavisnu poslovnu jedinicu koja ima neograničene ovlasti i proračun, ali je to zaostajanje u proizvodnji morala riješiti unutar dvije godine. Takva neovisna poslovna jedinica polučila je uspjeh te je upravo to potaknulo decentralizaciju poduzeća.

Specijalna poslovna jedinica predstavlja vrstu *ad hoc* organizacijske strukture čija je glavna zadaća rješavanje hitnih projekata i zadaća. Ona se mora osloniti na logistiku temeljne organizacije.

Odbor menadžera predstavlja oblik rada top-menadžera u multinacionalnim kompanijama koji se obavlja u situacijama krize i prilikom rješavanja promjene strategije. Menadžerski odbori donose skupne odluke koje su se u tom trenutku pokazale najboljima.

*Ad hoc* organizacijska struktura ima svoja poželjna obilježja, ali i nedostatke. Prednosti ovakve organizacijske strukture su: menadžeri i specijalisti iz različitih područja udružuju se u timove, oni u funkcioniranju imaju velike ovlasti, unutar ovakve strukture postoji visoki stupanj decentralizacije i sve se etape odvijaju hitro. Slabosti *ad hoc* organizacijske strukture leže u mogućim nejasnoćama koje se mogu javiti u domeni odgovornosti, mogući su veliki gubici vremena zbog dugih sastanaka te više skupina može postaviti iznimno visoke zahtjeve za resursima organizacije.

#### **2.2.4. Henry Mintzbergov pogled na organizacijske strukture**

Henry Mintzbergove strukture su projektirane na temelju njegovog shvaćanja elemenata kao što su: strateški vrh, srednja linija, operativne jezgre, tehnostruktura te stožer za potporu. Mintzberg organizacijsku strukturu prikazuje tako da se svih pet elemenata (strateški vrh, srednja linija, operativne jezgre, tehnostruktura i stožer za potporu) prikaže u stvarnim dimenzijama.

Jednostavna fleksibilna organizacijska struktura predstavlja strukturu malih poduzeća gdje se sve nalazi u posjedu vlasnika ili vlasnikovog menadžera. Tehnička organizacijska struktura posjeduje vrlo široku operativnu jezgru, srednju liniju koja je vrlo čvrsta, razvijene tehnostrukturne stožere potpore i strateški vrh. Takva struktura

je odraz specijalizacije i visoke podjele rada. Na taj način su ustrojene elektroindustrija i metalna industrija upravo zbog toga što je proizvod sastavljen od više dijelova koji su izrađeni u različitim pogonima. Glavna obilježja tehničke organizacijske strukture obuhvaćaju: stalan rast i agresivan pristup na tržištu, stabilno i jednostavno okruženje, jasni i ostvarivi ciljevi, visoka standardizacija i mnogi drugi. Prednosti ovakve organizacijske strukture leže u visokoj učinkovitosti pri realizaciji zadataka. Nedostatak takve strukture predstavlja visoka formalizacija koja je nastala kao posljedica standardizacije, a upravo to dovodi do smanjenja fleksibilnosti tijekom prilagodbe brojnim promjenama.

Profesionalna organizacijska struktura posjeduje vrlo široku operativnu jezgru, vrlo malenu tehnostrukturu, srednju liniju koja je uska, širok stožer za potporu te strateški vrh. Operativna jezgra je uglavnom sastavljena od visokoobrazovanih pojedinaca od kojih se očekuje stalno usavršavanje i specijaliziranje. Takva organizacija je decentralizirana te posjeduje elemente *ad hoc* organizacijske strukture upravo zato jer stručnjaci imaju ovlast djelovati na temelju etičkog kodeksa i prema pravilima struke. Ovakav oblik organizacije se uglavnom koristi u zdravstvu, konzultantskoj djelatnosti, visokom školstvu i mnogim drugima. Najveća prednost ovakve strukture je ta što je ona demokratična i formalizacija omogućava visoki stupanj inicijative i samostalnosti.

Diversificirana organizacijska struktura se sastoji od većeg broja samostalnih poduzeća koja su u mogućnosti proizvoditi kompletne ili elemente proizvoda na više različitih lokacija. Riječ je o multinacionalnim kompanijama u području autoindustrije, farmaceutske industrije, prehrambene industrije i slično. Kod ovakve organizacije stratejski vrh je vrlo moćan, a tehnostruktura je jako razvijena. Prednosti ove organizacijske strukture su: neuspjeh jedne divizije ne može upropastiti poduzeće, olakšano investiranje, mogućnost napredovanja u više divizije i koncentracija kapitala. Mane ovakve organizacije kriju se u tome što svaka divizija teži imati svoje službe, postoji tendencija što veće neovisnosti divizije o strateškom vrhu i mnoge druge.

Inovativna organizacija posjeduje konstantan strateški vrh, a njezino djelovanje se temelji na formiranju povremenih i stalnih skupina i timova koji se nakon završetka projekta rekonstruiraju ili gase. Radi se o velikom broju timova, stručnih skupina sa minimalnom tehnostruktrom i srednjom linijom na čijem se čelu nalazi strateški vrh koji počiva na demokratskim načelima. Najpoznatiji primjer ovakve organizacijske

strukture su filmska poduzeća. Velika prednost je prostor za inovacije i kreativnost, a nedostatak leži u nedefiniranoj odgovornosti.

Misionarska organizacija se temelji na nekoj ideji, inovaciji ili ideologiji koja okuplja sve pripadnike organizacije. Ljudi se identificiraju s karizmatiskim vođom ili određenom ideologijom te se tada uspostavljaju posebni obrasci ponašanja. Najpoznatiji primjer su vjerske i političke organizacije. Funkcioniranje organizacije odvija se tako da postoji vodstvo i članovi koji dobrovoljno prihvaćaju norme ponašanja koje su utemeljene na određenoj ideologiji, a svako se odstupanje kažnjava kroz isključenje.

### ***2.2.5. Mrežne i virtualne organizacijske strukture***

Mrežne i virtualne organizacijske strukture su se počele javljati u posljednjim desetljećima, te su nastale pod utjecajem informatičkih i ostalih tehnologija. Takve tehnologije su donijele izmjene unutarnje organiziranosti i dovele su do pojave novih oblika organizacijskog povezivanja. Najčešći oblici ovakve strukture su mrežne strukture i dinamičke mreže te virtualna organizacija.

Mrežna organiziranost i dinamičke mreže predstavljaju nevidljivi oblik povezivanja poduzeća koja su uključena u proizvodnju složene usluge, proizvoda ili projekta koji se obavlja uz korištenje informatičke tehnologije. Prednost ovakve strukture je optimalno korištenje resursa, a pogotovo ljudskih resursa i visok stupanj fleksibilnosti.

Virtualna organizacijska struktura odnosi se na oblik udruživanja više pojedinačnih organizacija u svrhu obavljanja zahtjevnog zadatka koji pojedinačna organizacija samostalno ne može obaviti. Glavna svrha ovakve vrste udruživanja je prevladavanje prostornih i vremenskih ograničenja. Riječ je o situaciji u kojoj jedno poduzeće razvije novu uslugu ili proizvod, ali nema dovoljno resursa za njegovu proizvodnju i distribuciju. U takvim trenucima se poduzeća udružuju virtualnim putem, zajedno razvijaju novi proizvod, skupa dijele troškove nastupa na tržištu i u konačnici dobit. Takav oblik organiziranosti je karakterističan za onu vrstu poduzeća koja proizvode složene proizvode i koja se brzo mijenjaju zbog napretka tehnologije. Glavni primjeri ovakvih organizacija su telekomunikacije i poduzeća za izradu informatičke opreme. Menadžment u virtualnoj organizaciji je iznimno složen jer menadžeri istodobno vode

poduzeće i zajednički proces unutar kojeg se povezuju resursi različitih organizacija i pojedinaca. Nedostaci ovakve organizacije leži u tome da ona pretpostavlja veliki stupanj discipline i ako u nekom slučaju pojedinac podbaci, cijela se mreža može srušiti. Osim toga, problem nastaje kada virtualna organizacija može poslužiti za stvaranje monopola.

### **2.3. Planiranje unutar organizacije**

Planiranje i odlučivanje unutar organizacije ima ogromnu ulogu u uspješnom poslovanju neke organizacije. Svaki zadatak koji obavlja organizacija mora biti pomno isplaniran i sve zadaće trebaju biti ravnomjerno raspodijeljene ovisno o stupnju kompetencije pojedinaca i razini specijalizacije. Kako bi sve nesmetano funkcioniralo potrebno je postaviti stručne osobe na najviše pozicije koje su zadužene za odlučivanje o svim koracima koji će se poduzimati tijekom obavljanja zadataka unutar pojedine organizacije.

U današnjem vremenu, koje karakterizira brzi znanstveni i tehnološki napredak, društvene i ekonomske promjene, nužno je plansko pripremanje i usklađivanje aktivnosti. Zadaća planiranja je dovesti u uzročno-posljedičnu vezu sve elemente počevši od resursa pa sve do ostvarenja željenog cilja, uzimajući u obzir dani vremenski okvir. Prema tome, planska funkcija jedna je od najvažnijih funkcija organizacijske dinamike. Sama uloga menadžmenta u planiranju započinje sa stvaranjem, uvođenjem i razvijanjem sustava planiranja unutar organizacije. Još jedna važna uloga menadžmenta je raspodjela zadaća i uloga u sustavu planiranja svim razinama organizacije.

Svako vrijeme davalo je planiranju drugačiji prizvuk i funkciju. Sredinom 20. stoljeća planiranje se smatralo metodom prethodnog proračuna, a nakon toga je prenaplašeno i poznato je pod pojmom „plansko gospodarstvo“. U današnje vrijeme planiranje se smatra glavnom funkcijom menadžmenta. Moguće je pronaći brojne definicije i objašnjenja za planiranje i poslovno planiranje, a jedna od njih je: „Planiranje je funkcija organizacije i prva etapa menadžerskog ciklusa, to je proces predviđanja kojim se svjesno usmjeravaju, usklađuju, vode i kontroliraju resursi u ostvarenju cilja, zadaće ili

funkcioniranja organizacijske jedinice. Poslovno planiranje odnosi se na primjenu planiranja u poslovnoj praksi, planiranje poslovanja organizacije kao cjeline ili njezinih dijelova.<sup>7</sup> Planiranje predstavlja sustav, koji se odvija u nekoliko etapa, o čemu će više riječi biti u sljedećim potpoglavljima.

### **2.3.1. Sustav planiranja**

Sustav planiranja sastavljen je od svojih sastavnica i odnosa između njih, a upravo to se u mnogim slučajevima poistovjećuje s informacijskim procesima. Svaki sustav planiranja mora dati odgovor na četiri pitanja, a to su: *što?*, *kako?*, *kada?* i *tko?*. Pitanje *što?* odnosi se na predmet planiranja, odnosno cilj. Odgovor na ovo pitanje leži u operacionalizaciji ciljeva i zadaća te njihovo delegiranje na organizacijske jedinice. Odgovor na pitanje *kako?* moguće je pronaći u koncepciji, metodologiji i tehnologiji koja je potrebna u sustavu planiranja. Kada je riječ o pitanju *kada?*, radi se o vremenskoj dimenziji planiranja te vrijeme na koje se odnose planovi i programi. Posljednje pitanje je *tko?*, a riječ je o subjektima koji izrađuju programske jedinice. Menadžment donosi odluke uz prosudbu svih resursa za izvršenje vremenskih tijekova. Jedino cjelovit sustav u velikim organizacijama pruža kvalitetno planiranje i shvaćanje plana kao temelja za upravljanje organizacijom, a ukoliko to ne postoji, dolazi do improvizacije koja vodi do neefikasnosti.

### **2.3.2. Etape u procesu planiranja**

Proces planiranja moguće je razložiti na nekoliko ključnih etapa, a to su: analiza, projektiranje, verifikacija, usvajanje i donošenje odluke o planovima, razrada, praćenje i korekcije. Prva etapa koja se odnosi na analizu je po mnogim stručnjacima temeljna etapa te ostale etape ovise o njoj. Glavni zadatak analize je sagledavanje kretanja iz

---

<sup>7</sup> Osmanagić - Bedenik, N. (2002) *Operativno planiranje*. Zagreb: Školska knjiga, str. 29.

prošlih razdoblja te uz pomoć tih kretanja, kvalitativnom i kvantitativnom analizom se donose zaključci o kretanju pojava.

Prilikom analize poslovnih i drugih pojava, „neophodno je pratiti barem onoliko vremena unatrag za koliko vremena ćemo vršiti njihovo predviđanje. Pri tome rabimo tehnike kvantitativne analize, i to:

- postotke,
- indekse (bazni i verižni),
- prosječne stope,
- jednadžbe smjera,
- trendove itd.“<sup>8</sup>

U analizi se zaključci izvlače iz podataka, a ne iz pokazatelja. Postotak predstavlja najlošiji pokazatelj, a umjesto njega bolje je koristiti indekse i stope kako ne bi dolazilo do brojnih pogrešaka u zaključivanju.

Druga etapa je projektiranje, a odvija se nakon zaključaka koji su doneseni analizom. Tada nastupa projektiranje pojedinih elemenata plana. Projektiranje predstavlja etapu u kojoj se na temelju kvalitativne i kvantitativne analize predviđaju kretanja ključnih parametara aktivnosti u budućem vremenskom razdoblju. Metodološke kategorije koje se koriste za projektiranje su modeli i metode. Modeli poput Cobb-Douglas-ove funkcije proizvodnje i MKS model za projektiranje broja i vrsta kablova su najkorišteniji modeli. Metode projektiranja su zasebno osmišljena procedura aktivnosti koja ima kvalitativni i kvantitativni aspekt. Najčešće korištene su: metode korelacije, metode komparacije, metode simulacije, normativne metode i mnoge druge.

Treća etapa predstavlja verifikaciju. Poslije izrade elemenata predviđanja pojedinih parametara plana, neovisno o matematičkoj ili logičkoj egzaktnosti metode, iznimno važna stavka je verifikacija. Verifikacija određenih parametara plana odvija se na temelju prosudbe menadžera i stručnjaka. Tu se nameće metodološki problem eliminacije subjektivnosti menadžera ili stručne osobe. Upravo zbog toga razvijene su brojne metode, a jedna od najpoznatijih je Delfi-metoda. Ukoliko se prosudbe

---

<sup>8</sup> M. Jurina, op. cit., str. 146.



stručnjaka značajno razlikuju potrebno je pristupiti usuglašavanju kroz intervju, nove prosudbe ili kroz ekspertnu raspravu.

Četvrta etapa je usvajanje i donošenje odluke o planovima. Plan postaje dokument za aktivnost tek tada kada prođe određenu proceduru menadžerskog odlučivanja.

Peta etapa predstavlja razradu gdje se operacionaliziraju do najmanjeg detalja određeni elementi kako bi u konačnici zaista mogli koristiti kao temelj aktivnosti organizacije. Riječ je o razradi bilance i popisa aktivnosti, izrađivanju prijedloga mjera namijenjenog za realizaciju plana te usklađivanju vremenskih aktivnosti. Kod ove etape koriste se brojne tehnike koje omogućavaju usklađivanje resursa i njihove uporabe, a najveći naglasak je stavljen na usklađivanje vremenskih tijekova određenih aktivnosti.

Šesta etapa se odnosi na praćenje i korekcije. Za ovu etapu u praksi je karakteristično provoditi radnje praćenja i analize ostvarenja, rebalans i usklađivanje sa drugim organizacijskim jedinicama te kontinuirano planiranje koje je potrebno u slučajevima kada se očekuju bitne promjene u okruženju.

## **2.4. Odlučivanje unutar organizacije**

Odlučivanje predstavlja donošenje odluka i to je jedna od temeljnih menadžerskih vještina. Za takvu vještinu je potrebno znanje, iskustvo i dostupnost informacija. Kada se radi o odlučivanjima na razini menadžerskih procesa sama intuicija nije dovoljna, već se proces odlučivanja mora temeljiti na znanstvenim postupcima i metodama.

Ovisno o organizacijskim pravilima odlučivanje može biti grupno ili individualno. Tablica 1. prikazuje odlike oba načina odlučivanja. Poneke odluke bolje donosi pojedinac, no ako se radi o kompleksnim slučajevima tada je bolje odlučivanje prepustiti stručnim grupama. Kod složenijih slučajeva kao što je predviđanje razvoja, grupa je superiornija, jer veći broj ljudi svojim iskustvom i znanjem pridonosi različitim etapama u procesu donošenja odluka. S druge strane, ponekad stručni pojedinci donose puno bolje odluke u odnosu na grupu. Poznato je da pojedinci bolje rješavaju probleme struke i specijalne probleme.

Tablica 1. Odlučivanje grupe i pojedinca

Grupa	Pojedinac
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sporiji procesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brži procesi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• više ljudi pridonosi ideji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bolje prosuđuje ekspertne probleme</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekspertno „pokriva“ problem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dopunjava proces grupnog odlučivanja</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• generira se više alternativa</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• potiče se veći interes za problem</li> </ul>	

Izvor: izrada autora prema: Jurina, M. (2011) *Organizacija i menadžment*. Zaporešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zaporešić, str. 47.

Kroz praksu i teoriju razvijeno je više modela donošenja odluka. Upravo sve složeniji uvjeti funkcioniranja kod većih poduzeća zahtijevaju da se odlučivanje temelji na znanstvenim modelima. Razvitak tehnologije pridonio je povećanju mogućnosti za korištenjem znanstvenih metoda. Postoji nekoliko različitih modela odlučivanja, a to su: racionalni model, bihevioralni model i konfliktni model.

Racionalni model temelji se na pretpostavci da osoba koja odlučuje točno zna cilj te ima potpune informacije o svim procesima. Tim modelom moguće je donositi cijeli niz taktičkih i strateških odluka.

Racionalni model sastoji se od sljedećih etapa:

- „prepoznavanje i operacionalizacija postignutog cilja (želje, potrebe),
- identifikacija problema,
- određivanje tipa odluke,
- znanstvena determinacija mogućih alternativa,
- evaluacija alternativa,
- implementacija,
- kontrola (mjerenje i prilagođavanje).“<sup>9</sup>

Ovakav model tjera onoga tko donosi odluku da odlučuje na temelju logičkog slijeda i informacija te da bude usmjeren prema isključivanju socijalnog pritiska i emocija.

<sup>9</sup> Ibidem, str. 160.

Ponekad učestala primjena racionalnih modela može dovesti do neracionalne odluke. Ključne informacije koje menadžer posjeduje sputavaju ga u znanstvenom definiranju alternativa. Ako se primjenjuje kvalitetna tehnika onda sama kvaliteta rezultira sugeriranjem jedne alternative, ali ona u praksi ne mora biti optimalna.

Bihevioralne modele donošenja odluka karakterizira radije prihvaćanje granične nego perfektne racionalnosti. Temelje se na argumentu da pojedinac u brojnim slučajevima donosi loše odluke te se stoga u proces treba uključiti više osoba pa da svi koji sudjeluju u procesu donošenja odluke pokrivaju sva područja problematike. Ovakvi modeli pored individualnih uključuju i grupne tehnike donošenja odluka kao što je *brainstorming*.

Konfliktni model se primjenjuje prilikom rješavanja problema, gdje dolazi do angažiranja većeg broja ljudi. Navedeni model pripada području organizacijskog ponašanja zato jer u procesu odlučivanja nastoji prepoznati poteškoće i konfliktne situacije za sve one koji sudjeluju u njemu. Za vrijeme odlučivanja prepoznaje se izazov, procjenjuju se rizici te konflikti i traže se alternative koje rješavaju konflikt.

### 3. SUKOBI

Sukobi su pojave koje se događaju svakodnevno, kako u privatnom, tako i u poslovnom svijetu. Ljudi najčešće smatraju sukob „nečim negativnim, no on ne mora uvijek biti negativan, već može imati i pozitivne rezultate. Uzroci sukoba mogu biti brojni, no neki od najčešćih jesu: nesuglasne ličnosti, složenost organizacije, nesuglasni sustavi vrijednosti, nejasna radna zaduženja, ograničeni resursi, neprikladna komunikacija, nerealni rokovi i drugi. Shvaćanja sukoba su se mijenjala razvojem menadžmenta. Prema načelima Taylora, svaki sukob u organizaciji se smatrao kao nešto što ugrožava autoritet menadžera pa ga se nastoji izbjegavati ili riješiti čim prije. U 20. stoljeću shvaćanje sukoba se promijenilo pa se smatralo da on može biti i pozitivan, a ne samo negativan. U konačnici, došlo se do spoznaje da za organizaciju nije dobro niti premalo niti previše sukoba, već određena (ne prevelika) mjera sukoba. Brojne su vrste sukoba, no najčešće se dijele u dvije grupe: međuosobni sukobi i međugrupni sukobi. Samo ime govori o kakvim se sukobima radi. Prvi se odnose na sukobe među pojedincima u organizaciji, dok su drugi oni koji se odvijaju između pojedinih grupa.“<sup>10</sup> Uz same sukobe razvijena je i teorija sukoba koja pobliže objašnjava prirodu sukoba i mogućnosti rješavanja. Teorija sukoba proučava „oblike sukoba i načine njihova rješavanja. Ima interdisciplinarna obilježja i sukobe analizira kroz različite aspekte.“<sup>11</sup> Pojava sukoba u organizaciji je neizostavan dio uspješnog funkcioniranja svake organizacije. Bilo da se radi o većim ili manjim sukobima. Stoga, ključno je više pažnje posvetiti samom rješavanju sukoba kada do njega dođe.

U teoriji, „pet je stilova rješavanja sukoba:

- Integracija – stil prikladan za rješavanje kompleksnih problema jer osobe koje su u sukobu zajedno pronalaze problem te predlažu i ocjenjuju moguća rješenja.
- Susretljivost – kod ovog stila naglasak je na pronalasku zajedničkih interesa i smanjenju razlika između strana.

---

<sup>10</sup> Fox, R. (2006) *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada – Pučko otvoreno učilište, str. 100.

<sup>11</sup> Hrvatska enciklopedija, *Sukob*, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=58698> (pristupljeno 18. travnja 2021.)

- Dominacija – stil kojeg mali broj ljudi smatra poželjnim jer ovakvo rješavanje sukoba primjenjuju uglavnom pojedinci koji vode više računa o vlastitim interesima nego o zajedničkim interesima.
- Izbjegavanje – stil koji se svodi na distanciranje od problema, a ponekad i prikrivanje postojećeg problema.
- Kompromis – riječ je o demokratskom stilu koji uspostavlja ravnotežu između realizacije osobnih i zajedničkih interesa.<sup>12</sup>

Brojni autori na različite načine definiraju sukobe. U sljedećem poglavlju bit će riječi o definiranju sukoba u profesionalnom radnom okruženju organizacija.

### 3.1. Definicija sukoba

Postoje brojne definicije sukoba koje proizlaze iz područja ljudskog djelokruga u kojem sukob nastaje. U profesionalnom okruženju, „sukob je svaki spor ili otpor koji proizlazi iz nedostatka moći, resursa, ili društvenog položaja, te različitih sustava vrijednosti, odnosno suprotstavljanja različitih potreba, želja i interesa.“<sup>13</sup> Svi sukobi u radnom okruženju i u našoj kulturi imaju lošu reputaciju. Sukobi u sebi nose asocijacije na nemir, otpor, frustracije, nepovjerenje i mnoge druge. Rijetki su oni koji sukob povezuju s pozitivnim stvarima. Iako sukobi nisu privlačni, stalno nas prate u poslovnom i privatnom životu, a organizacija u kojoj ne dolazi do sukoba jednostavno ne postoji. Organizacije se razlikuju ovisno o načinu rješavanja sukoba.

Kako bi se pojam sukoba što bolje shvatio nužno je znati da su temeljni pojmovi za razumijevanje sukoba: opažanje, moć, potrebe, emocije i vrijednosti. Potrebe predstavljaju temeljni pokretač ponašanja i aktivnosti svakog pojedinca. S obzirom da potrebe predstavljaju nedostatak nečega, upravo taj nedostatak tjera čovjeka na akciju. Ukoliko se ne uspije zadovoljiti potrebe, tada dolazi do frustracije. Tijekom života čovjek se često susreće sa situacijama kod kojih postoji prepreka u zadovoljavanju njegovih potreba. Sukob nastaje ako se ne prepozna ili ne uvažava

---

<sup>12</sup> R. Fox, op. cit., str. 100.

<sup>13</sup> loc. cit.

vlastite potrebe i potrebe drugih ljudi ili kad zadovoljenje jednih potreba priječi zadovoljenje drugih.

Kod opažanja prvi dojam ima vrlo snažnu ulogu jer on nosi emocionalnu dimenziju. Unatoč tome, pravi dojam potrebno je izgraditi kroz vrijeme gdje netko uistinu pokazuje koliko vrijedi. Kada je riječ o opažanju, na njega značajno utječu stereotipi i predrasude. Pri stvaranju stereotipa stvari koje možemo opažati grupiramo kao slične ili iste i to nam pomaže u snalaženju među stvarima u svijetu. Ako određenim grupama ili osobama pridajemo negativne osobine koje su zasnovane na djelomičnom, a ne na stvarnom znanju, tada stereotipi postaju opasni i oni prelaze u predrasude.

Emocije imaju ogroman utjecaj na psihički život čovjeka i upravo zbog toga one igraju veliku ulogu u rješavanju sukoba. Prepoznavanje emocija koje se javljaju prilikom sukoba je prvi korak koji nas vodi racionalnom i razboritom načinu rješavanja sukoba. Veliki broj smatra da posao i emocije ne idu zajedno, ali emocije je nemoguće isključiti. Spoznaja da su emocije prisutne u svim aspektima ljudskog života važna je komponenta u poboljšanju međuljudskih odnosa. Ukoliko ne uvažavamo vlastite osjećaje ili pak osjećaje drugih, tada dolazi do još većih povreda koje vode u dublji sukob.

Moć predstavlja mogućnost utjecaja na neku osobu i pojavu ili posjedovanje kontrole utjecaja. Ponekad moć ima pozitivan, a ponekad negativan prizvuk ovisno o situaciji u kojoj se nalazimo i prirodi samog događaja. Moć najčešće vidimo u rukovodstvu koje se nalazi na čelu neke organizacije. Ponekad moć u manjoj mjeri prepoznamo kao mogućnost vlastitog utjecaja na promjenu koju želimo vidjeti u organizaciji. Moć ima jako veliku ulogu u sukobu. Može biti uzrok sukoba u slučaju da ju se koristi kako bi se druge natjeralo na promjene ili u situaciju u kojoj se želi ostvariti prednost bez obzira na posljedice. Postoji i druga strana, a to je korištenje moći pri usmjeravanju sukoba u smjeru traženja razboritog rješenja koje će nastojati zadovoljiti sve strane.

Pri dolasku u neku organizaciju mi sa sobom donosimo svoj sustav vrijednosti koji je oblikovan pod različitim utjecajima kao što su: obitelj, prijatelji, škole, supkulture, religija, itd. Organizacije imaju sustav vrijednosti koji može biti u skladu s našim sustavom vrijednosti ili se u potpunosti razlikovati. U takvim situacijama može doći do sukoba jer ljudi vjeruju u različite vrijednosti ili može doći do sukoba u situacijama u

kojima vrijednosti organizacije nisu posve jasne. Svaka organizacija mora promisliti i zajednički doći do vrijednosti koje će činiti temelj te organizacije. Za to je nužno potreban razgovor o vrijednostima te njihovo konstantno preispitivanje i prenošenje na nove ljude koje dolaze u organizaciju.

## **3.2. Uzroci i razvoj sukoba**

Svi sukobi u sebi nose uzroke koji predstavljaju glavni okidač za nepovoljnu i negativnu situaciju u međusobnim odnosima. Upravo zato je važno prodrijeti do uzroka sukoba i nastojati riješiti sam izvor njegova nastanka. Sukobi imaju svoje faze razvoja te je bitno razaznati pojedinu fazu kako bi se pravovremeno i ciljano moglo doprinijeti rješavanju pojedinog sukoba.

### **3.2.1. Uzroci sukoba**

Brojni sukobi događaju se kada se pokažu razlike tamo gdje bi se trebao postići kompromis i suradnja. Sukobi u organizaciji „najčešće nastaju uslijed:

- razlika u stavovima, vrijednostima, uvjerenjima, prioritetima i potrebama;
- nejasne radne procedure strukture organizacije (nejasne i dvojne uloge, nejasne i nepostojanje procedura za rješavanje izraženih razlika);
- organizacijskih promjena – promjene radne procedure, timova ili nadležnosti (npr. promjena vodstva, tj. dolazak nove osobe na ključnu menadžersku poziciju ili uvođenje novog sustava rukovođenja, nadzora i sl.);
- nezadovoljstva stilom upravljanja višeg i nižeg menadžmenta;
- nepoznavanja ili neprimjenjivanja komunikacijskih vještina i vještina koje omogućuju mudro rješavanje sukoba i dr.“<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Poljak, N., Šehić – Relić, L. (2006) *Sukob@Org – Upravljanje sukobom u organizaciji*. Osijek: Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, str. 29.

Kod organizacija kod kojih vlada zajedništvo problemi se rješavaju zajednički i u takvom okruženju se lakše dolazi do uspješne realizacije zadataka. Odlični rezultati postižu se zahvaljujući posvećenosti i stručnosti radnika. Predani i suosjećajni zaposlenici probleme ne ignoriraju već ih rješavaju putem vještina nenasilne komunikacije i pomoću vještina mudrog rješavanja sukoba. To ne znači da u takvim organizacijama ne dolazi do sukoba nego zaposlenici u takvom okruženju uvažavaju različitosti te sukob rješavaju na konstruktivan, mudar i kreativan način.

### **3.2.2. Razvoj sukoba**

Sukobi imaju faze razvoja kroz koje prolaze, a to su:

- Anticipacija – odnosi se na fazu u kojoj još nema sukoba. U toj fazi se događaju promjene iz kojih se naziru određene mogućnosti zbog kojih može doći do sukoba. Razlike koje se događaju počinju postepeno utjecati na odnos i ova faza se još naziva i fazom prikrivenog sukoba.
- Neizražene razlike – predstavljaju razlike koje još uvijek ne postoje jer nisu posve izražene, ali izazivaju napetost. Sukob u ovoj fazi naziva se latentni sukob jer osobe postaju svjesne sukoba koji samo što se nije dogodio.
- Diskusija – faza razvoja sukoba u kojoj dolazi do pokretanja izjava o razlikama bez nekog značajnog nastojanja da se razlike riješe. U ovoj fazi sukob se već lagano osjeti, a oni koji u njemu sudjeluju postaju nervozni i neprijateljski raspoloženi jedni prema drugima.
- Faza otvorenog sukoba – faza u kojoj razlike postaju sve jasnije. U ovoj fazi slijedi veličanje mišljenja svakog sudionika zasebno. Sudionici izražavaju neprijateljsko ponašanje koje graniči s agresijom.
- Neproduktivni sukob – posljednja je faza razvoja sukoba u kojoj obje strane misle da su u pravu, te iznose argumente i nastoje dehumanizirati drugu stranu.



### 3.3. Upravljanje sukobom

Tijekom cijelog života učimo kako se ponašati tijekom sukoba, a ona metoda koja nam je najpoznatija i koju smo najveći broj puta ponovili postaje naša strategija ponašanja u problematičnoj situaciji. Tako nešto ne znači da ne poznajemo ostale načine rješavanja sukoba niti da se u svakoj problematičnoj situaciji ponašamo identično, već je to naš naglašeni prvotni odgovor na sukob. Svako ponašanje u sukobu nalazi se između dvije krajnosti, a to su napad i povlačenje. Napad predstavlja vrlo široki spektar ponašanja koja su uglavnom neprijateljski orijentirana, kao što su: kritiziranje, ogovaranje, vikanje, svađanje, a u konačnici čak i fizički obračun. S druge strane, povlačenje se odnosi na odustajanje od svojih potreba, interesa ili ciljeva. Osoba koja se odlučuje na povlačenje osjeća se nemoćno, uplašeno te se povlači u pasivnost. Asertivnost se smjestila između ove dvije krajnosti, a predstavlja pojam koji se odnosi na ponašanje u sukobu, koje uključuje pregovaranje o određenim interesima strana koje sa nalaze u sukobu. Kod ovakvog ponašanja uvažavamo tuđe potrebe, a branimo svoje.

Kod svakog sukoba moguće je razlikovati pet osnovnih stilova, a to su: natjecanje, prilagodba, izbjegavanje, kompromis i suradnja. Natjecanje je nekooperativno i asertivno ponašanje koje je usmjereno isključivo na osobne interese. Takvo ponašanje je moguće primijeniti kad je potrebna brza akcija koja je u interesu posla ili kada imamo najveću stručnost za rješavanje određenog problema. One organizacije koje se zalažu za demokratsku kulturu nisu pobornici ovakvog načina ponašanja u sukobu jer smatraju da se članovi koji ne pobjeđuju osjećaju manje vrijednima.

Prilagodba predstavlja kooperativno i neasertivno ponašanje pri kojem osoba zanemaruje svoje interese kako bi doprinijela koristi drugih. Takvo ponašanje preporuča se u situacijama kada čuvanje odnosa ima prioritet u odnosu na postizanje ciljeva, kada uočimo da je nekom drugom nešto važnije nego nama ili kada nam je potrebna određena vrsta podrške za kasnije.

Izbjegavanje se odnosi na nekooperativno i neasertivno ponašanje u kojem nitko ne slijedi osobne interese i interese drugih. Navedeno ponašanje moguće je primijeniti u situaciji kada procijenimo da izbjegavanjem gubimo manje nego konfrontacijom,

kada postoje vrlo male šanse za zadovoljenje naših interesa ili kada nam trebaju dodatne informacije prije nego što donesemo završnu odluku.

Kompromis čini srednju poziciju kod dvije krajnosti kao što su asertivnost i kooperacija. Vrlo često se koristi za ublažavanje razlika. Kompromis pokazuje dobre rezultate kada obje strane imaju jednaku moć ili jednak utjecaj u organizaciji, kada nam je nešto važno, ali ne do te mjere da uložimo toliko svojeg vremena ili kao pomoć u slučajevima kada se ostala rješenja nisu pokazala uspješnima.

Suradnja je kooperativno i asertivno ponašanje koje je usmjereno na naglašavanje suradnje s drugom stranom kod pronalaska rješenja koje je zadovoljavajuće za sve strane u sukobu. Ovu je strategiju moguće koristiti u slučajevima kada nam je bitno čuti tuđa mišljenja, kada želimo osigurati zajedničko djelovanje ili kada su nam bitni procesi dolaženja do rješenja. Ovisno o situaciji u kojoj se nalazimo odabiremo određene strategije. Neki od načini upravljanja sukobom su učinkovitiji, dok su drugi manje učinkoviti u stvarnom rješavanju sukoba, a to uzrokuje povrijeđenost pojedinca, smanjenu posvećenost poslu i neugodnu radnu atmosferu.

### **3.4. Načini rješavanja sukoba unutar organizacije**

Organizacijsko poslovanje „odvija se u vrlo složenim i dinamičnim uvjetima u kojima je konflikt gotovo svakodnevna pojava među zaposlenim pojedincima.“<sup>15</sup> Postoje brojni načini kod rješavanja sukoba u organizaciji, a oni koji su se pokazali najuspješnijima su pregovaranje i medijacija, o čemu će biti više riječi u nastavku.

#### **3.4.1. Pregovaranje**

Pregovaranje predstavlja izravnu komunikaciju između sukobljenih strana čiji je temeljni cilj pronalaženje rješenja. Ono predstavlja sastavni dio svakodnevnog posla,

---

<sup>15</sup> Gonan Božac, M., Angeleski, I. (2008): *Menadžment konflikta: Razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa*, Ekonomska istraživanja, vol. 21, no. 4, str. 2.

ali i odnosa koje nastojimo održavati i graditi. Neki pregovaranje smatraju životnom vještinom dok drugi na pregovaranje gledaju kao proces koji se primjenjuje u kritičnim situacijama. Pregovaranje u stvarnosti predstavlja načela, vještine i proces koji je sastavljen od nekoliko koraka koji pomažu u rješavanju problema i donošenju odluka. Pregovaranje služi za donošenje odluka koje mogu poslužiti kao prevencija sukoba ili se pregovaranje može koristiti kao metoda za rješavanje sukoba. Pravilno shvaćeno i primijenjeno „pregovaranje predstavlja jednu od ključnih poslovnih sposobnosti utemeljenu u nematerijalnom resursu sposobnosti i vještina ljudskog kapitala, ali koji se neupitno materijalizira u ostvarenju ukupnog poslovnog uspjeha.“<sup>16</sup> Glavni ciljevi pregovaranja su postizanje željenog i trajnog rezultata zadovoljenjem svih strana te razvijanjem zajedničkog osjećaja zadovoljstva koje proizlazi iz uspješnog zajedničkog rada. Moguće je razlikovati pozicijsko i interesno pregovaranje.

**Pozicijsko pregovaranje** predstavlja proces koji započinje s rješenjem. Svaka strana predlaže drugoj rješenja i nudi ponude koje za cilj imaju postizanje rješenja koje je prihvatljivo za jednu i drugu stranu. Pregovaranje vrlo često kreće iz ekstremnih pozicija te se koriste metode cjenkanja. Interesno pregovaranje često proizlazi iz stavova da je tvoja pobjeda moj gubitak, mi smo protivnici, svaki ustupak je znak slabosti i slično. Kada je riječ o bliskim suradnicima ili čak prijateljima, pozicijsko pregovaranje nas stavlja u tešku situaciju jer istovremeno moramo braniti poziciju i sačuvati odnos do kojeg nam je stalo.

**Interesno pregovaranje** se temelji na međusobnom razgovoru te započinje analizom potreba. Svaka strana nastoji upoznati suprotnu stranu sa svojim potrebama, a osim toga važno je uložiti napor i doznati potrebe druge strane. Takav pristup stvara dobar temelj u procesu pregovaranja koji za cilj ima zadovoljavanje svih strana. Interesno pregovaranje primjenjuje se i kada nastojimo unaprijediti ili sačuvati odnos do kojega nam je stalo.

Osnovni stavovi „ovakvog načina pregovaranja jesu:

- neograničen broj mogućih rješenja,
- mi radimo na rješavanju problema,
- međusobni odnosi su važni,

---

<sup>16</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004): *Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, vol. 2, no. 1, str. 148.

- moguća su kreativna rješenja
- sigurno imamo zajedničke interese,
- naš cilj je da sve strane budu zadovoljene.<sup>17</sup>

Kod interesnog pregovaranja važno je utvrditi pitanje o kojem pregovaramo te razjasniti činjenice i prepoznati interese. Osim toga, potrebno je ponuditi rješenja, zatim ih ocijeniti i u konačnici postići rješenje koje će zadovoljiti sve strane.

### **3.4.2. Medijacija**

Medijacija predstavlja metodu dogovorenog rješavanja sukoba gdje treća neutralna strana pomaže stranama u sukobu stvoriti međusobnu komunikaciju te doći do rješenja koje će zadovoljiti sve strane koje se nalaze u sukobu. Najveća prednost ovakvog pristupa leži u kvaliteti rješenja jer se do njega dolazi dobrovoljno te je rješenje utemeljeno na interesima strana koje se nalaze u sukobu. U slučaju da strane koje se nalaze u sukobu nisu željne iskreno govoriti o svojim interesima ili ne uspiju naći rješenje koje bi moglo zadovoljiti sve strane, tada se medijacija prekida i odabire se neka od drugih intervencija. Medijacija nije prikladna za baš sve sukobe i u svakoj fazi razvoja. Pomoću nje se rješavaju sukobi oko konkretnog problema i to samo u slučajevima u kojima strane u sukobu mogu raspolagati. Medijacijom se na taj način mogu rješavati problemi kliznog radnog vremena, ali se ne mogu rješavati razlike u vrijednostima koje nastaju u situacijama niske razine vještina koje su potrebne za normalan rad. Medijaciju mogu voditi isključivo osobe koje su obučene za medijatore i to u slučajevima kada im sve strane daju potpuno povjerenje. Svrha medijacije nije definiranje problema, no medijacije koje završe nakon definiranja problema i nose zaključak da je bolje rješavati određeni slučaj drugim procesom, ne bi se trebale okarakterizirati kao neuspješne.

---

<sup>17</sup> N. Poljak, L. Šehić-Relić, op. cit., str. 105.

## 4. UPRAVLJANJE SUKOBOM U ORGANIZACIJI NA PRIMJERU PODUZEĆA „ATLANTIC TRADE“ D.O.O. ZAGREB

U ovom poglavlju će biti analizirano upravljanje sukobima u organizaciji na primjeru poduzeća „Atlantic Trade“ d.o.o. Zagreb. Najprije se općenito opisuje poduzeće, njegova lokacija, djelatnost, proizvodi i uspješnost poslovanja, a zatim se analizira upravljanje sukobima u poduzeću.

### 4.1. Općenito o poduzeću „Atlantic Trade“ d.o.o. Zagreb

Poduzeće „Atlantic Trade“ d.o.o. ima sjedište u Zagrebu, te aktivno posluje od 1991. godine, od kada se bavi razvojem distribucije roba široke potrošnje. Godine 2002. poduzeće osniva Atlantic Grupu koja je jedna „od vodećih prehrambenih kompanija u regiji s poznatim regionalnim robnim markama koje, uz asortiman vanjskih partnera, podržava snažan vlastiti sustav distribucije u regiji. Proizvodi Atlantic Grupe imaju značajnu prisutnost u Rusiji, zemljama ZND-a i zapadne Europe. Atlantic Grupa ukupno zapošljava oko 5 300 ljudi. Proizvodni pogoni se nalaze u Hrvatskoj, Sloveniji, BiH, Srbiji i Makedoniji, a tvrtke i predstavništva u 8 zemalja.“<sup>18</sup> Atlantic Grupa izvozi na više od četrdeset tržišta diljem svijeta, a od ukupnog broja zaposlenika, oko 2000 zaposlenih ima na tržištu Hrvatske.

Poduzeće se bavi proizvodnjom „vitaminskih instant napitaka, bombona, sendviča produljene svježine, kao i punionica vode te Cockte u Apatovcu čine Atlantic Grupu na ovom tržištu jednim od važnih dobavljača nizu maloprodajnih mjesta, ljekarni, te HoReCa kanalu. Skladištenje i distribucija vlastitih i principalskih robnih marki odvija se preko Atlanticovih distributivnih centara kojih na ovom tržišta ima u 5 gradova – Zagrebu, Varaždinu, Rijeci, Splitu i Osijeku.“<sup>19</sup> Proizvodi poduzeća su kava, pića, delikatesni namazi, slatki i slani prehrambenih proizvodi, ljekarski proizvodi te dr., koji

---

<sup>18</sup> Atlantic Grupa, *O nama; Povijesni razvoj*, 2021., dostupno na: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/povijesni-razvoj/> (pristupljeno 21.09.2021.)

<sup>19</sup> Atlantic Grupa, *O nama; Tržišta; Atlantic Grupa u Hrvatskoj*, 2021., dostupno na: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/trzista/> (pristupljeno 21.09.2021.)

se pojavljuju pod brendovima Barcaffè, Argeta, Bakina tajna, Bananica, Cedevita, Donat, Cocta, Pharma i Bebi.<sup>20</sup> Navedene brendove odlikuje stabilna financijska pozicija, snaga i kvaliteta. Poduzeće je usmjereno na društveno odgovorno poslovanje, pri čemu je fokus prvenstveno na zaposlenicima prema kojima se ophodi sa poštovanjem, pruža im mogućnost osobnog razvoja i napretka, osigurava im stabilna i uredna financijska primanja, brine o sigurnosti i zdravlju zaposlenika. Poduzeće je društveno odgovorno i prema dobavljačima, okolišu i održivom razvoju, te prema cjelokupnoj društvenoj zajednici. Ključ poslovanja svakog pa tako i poduzeća „Atlantic Trade“ d.o.o. su zaposlenici bez kojih poduzeće ne bi moglo opstati na suvremenom turbulentnom tržištu. Stoga poduzeće posebnu brigu vodi o solidarnosti prema zaposlenicima, o nagrađivanju njihovog truda i rada, te posvećenosti poslovnim zadacima. Zahvaljujući marljivosti svojih zaposlenika poduzeće ostvaruje stabilne prihode od prodaje, koji su u 2020. godini bili u padu, u odnosu na prethodna razdoblja, a kao rezultat djelovanja pandemije virusa Covid 19. „Strateško distribucijsko područje Hrvatska (SDP Hrvatska) je u 2020. godini ostvarilo prihode od prodaje u iznosu od 1.250 milijuna kuna, što je pad od 9 % u odnosu na 2019. godinu. Osnovni razlog pada prodaje u 2020. godini se pripisuje COVID-19 situaciji uslijed koje je došlo do restrikcija i ograničenog rada pojedinih kanala i kupaca, kao i smanjenog broja turista, što je direktno utjecalo na niža ostvarenja tijekom turističke sezone. Unatoč nepovoljnim kretanjima tržišta, SDP Hrvatska je postavila snažan fokus na kontinuitet izvanredne pokrivenosti tržišta i prilagodbu širine portfelja trenutnoj situaciji. Fokusom na daljnje unapređenje efikasnosti internih logističkih procesa kao i osiguravanjem ciljanih sezonskih timova, što je rezultiralo snažnijim rastom prihoda u sezonskim mjesecima u odnosu na negativne turističke pokazatelje, poduzeće je osiguralo bazu za održivi rast u nadolazećim godinama.“<sup>21</sup> Poduzeće svoju konkurentsku poziciju održava putem učinkovitog upravljanja.

Da bi se poslovne aktivnosti odvijale u željenom smjeru, da bi se ostvarila profitabilnost, uspjeh i rast, unutar poduzeća su definirana pravila ponašanja i korporativna kultura, „koja uvažava različitosti i potiče suradnju i sinergije između

---

<sup>20</sup> Atlantic Grupa, *Naši proizvodi*, 2021., dostupno na: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/nasi-proizvodi/> (pristupljeno 21.09.2021.)

<sup>21</sup> Atlantic Grupa, *Godišnje izvješće 2020.*, str. 87., dostupno na: [https://www.atlanticgrupa.com/media/files/fileitem/G/Godisnje-izvjesce-za-2020godinu/Godisnje%20izvjesce%20Atlantic%20Grupe%20za%202020%20godinu\\_spreads.pdf](https://www.atlanticgrupa.com/media/files/fileitem/G/Godisnje-izvjesce-za-2020godinu/Godisnje%20izvjesce%20Atlantic%20Grupe%20za%202020%20godinu_spreads.pdf) (pristupljeno 21.09.2021.)

različitih segmenata proizvodnje, inovacija, marketinga i prodaje.<sup>22</sup> Kao i svako poduzeće, tako i „Atlantic Trade“ d.o.o., unutar Atlantic Grupe, uslijed poslovanja dolazi do izlaganja sukobima, ali njima upravlja na veoma učinkovit način s ciljem jačanja imidža, konkurentnosti, korporativne kulture, te poštovanja standarda Kodeksa korporativnog upravljanja koji se povezuju sa definiranim etičkim poslovnim odnosima i ponašanjima sa partnerima, sa zaposlenicima, te među zaposlenicima. U skladu sa Kodeksom korporativnog upravljanja „Atlantic Trade“ d.o.o. „želi svojim zaposlenicima osigurati pravo na pošten, odgovoran, transparentan i etičan rad, odnosno radno okruženje u kojem se poštuju načela poslovnog ponašanja. Stoga je s početkom 2020. godine poduzeće donijelo Pravilnik o prijavljivanju nepravilnosti te time propisalo postupak unutarnjeg prijavljivanja nepravilnosti i imenovanja povjerljive osobe.“<sup>23</sup> Više riječi o upravljanju sukobima u poduzeću „Atlantic Trade“ d.o.o. bit će u nastavku.

#### **4.2. Upravljanje sukobima u poduzeću „Atlantic Trade“ d.o.o. Zagreb**

Poduzeće je prema partnerima i zaposlenicima odgovorno i profesionalno, pa od istih očekuje profesionalnost, odgovornost, međusobno poštovanje, razumijevanje, timski rad i visoko vrednovanje. Upravljanje sukobima u poduzećima koja imaju veliki broj zaposlenika nije nimalo lagan zadatak, ali pravilnom raspodjelom zadataka i kontrolom njihova izvršavanja, kao i kontrolom ponašanja među zaposlenicima, moguće je ostvariti pozitivne rezultate i harmoniju unutar poduzeća. Organizacija korporativnog upravljanja sastoji se od Nadzornog odbora, Uprave društva i Glavne skupštine. Korporacijsko upravljanje prati Statut i Zakon o trgovačkim društvima, kao i Kodeks korporativnog upravljanja koji „definira procedure za rad nadzornih odbora, uprave i drugih organa i struktura nadležnih za odlučivanje, te osigurava izbjegavanje sukoba interesa, efikasan unutarnji nadzor te učinkovit sustav odgovornosti. Atlantic Grupa je potpisnik Kodeksa etike u poslovanju, čiji je inicijator Hrvatska gospodarska komora. Navedenim Kodeksom utvrđene su smjernice etičkog ponašanja poslovnih subjekata u okviru hrvatskog gospodarstva. Takvim određivanjem etičkih kriterija

---

<sup>22</sup> Atlantic Grupa, *Društvena odgovornost: prema zaposlenicima*, 2021., dostupno na: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/drustvena-odgovornost/prema-zaposlenicima/> (pristupljeno 21.09.2021.)

<sup>23</sup> Ibidem

pridonosi se transparentnijem i učinkovitijem poslovanju i kvalitetnijim vezama poslovnih subjekata u Hrvatskoj s poslovnom sredinom u kojoj djeluju. Pristupanjem Kodeksu etike potpisnice se obvezuju na poštovanje ljudskih prava, primjenu odredbi o sprječavanju korupcije, odgovorno i etično ponašanje prema drugim tvrtkama na tržištu i na razvoj kvalitetnih odnosa i lojalne konkurencije.<sup>24</sup> Poštovanjem navedenih Kodeksa umanjuju se mogućnosti nastanka sukoba među ljudima koji međusobno surađuju u izvršavanju svojih poslovnih zadataka unutar poduzeća.

Sukobi u poduzeću Atlantic Trade d.o.o. po vrsti su intergrupni ili međugrupni (nastaju između zaposlenika na terenu, na prodajnim mjestima), interpersonalni ili međuljudski (između djelatnika u sukobljavanju u mišljenjima i ciljevima), te mješoviti (sukobi između brend menadžera i radnih grupa). Uzrok sukoba je prevelik pritisak na zaposlenike uslijed natjecanja u prodaji, na terenu i u prodajnim jedinicama, nemogućnost odrađivanja postavljenih zadataka i ciljeva u određenom vremenu, te zbog raznolikosti u ciljevima, znanju i volji za radom zaposlenika. Takva vrsta sukoba pripada skupini sukoba sa posljedicama, disfunkcionalnim sukobima, što bi značilo da utječu na organizacijsku neučinkovitost.

Sukobljavanje među djelatnicima izaziva neusklađenost u mišljenjima, frustracije i ljutnju, što se manifestira nezadovoljstvom i slabom motivacijom za daljnjim radom. Sukobi su u poslovanju neizbježni, međutim, upravljanje istima od strane iskusnih osoba zaduženih za nadzor odnosa među zaposlenicima doprinosi umanjivanju istih putem sporazumnih pregovora i traženja kompromisa. Za rješavanje sukoba u terenskoj prodaji zadužen je brend menadžer, koji ima razvijene vještine upravljanja sukobima. Nerijetko konflikti pozitivno utječu na povećanje prodaje, jer pojedinci kroz sukobljavanje u mišljenjima postaju uporniji, kreativniji, učinkovitiji i samokritičniji.

Sporazumnim pregovorima i kompromisima u poduzeću se ostvaruje zajedništvo u rješavanju i uspostavi uspješne realizacije zadataka. Dobri rezultati postižu se zahvaljujući stručnosti i posvećenosti djelatnika, koji koriste vještine nenasilne komunikacije u rješavanju sukoba, te uvažavaju različitosti, što daje pozitivne rezultate za napredak cijelog poduzeća.

---

<sup>24</sup> Atlantic Grupa, *Godišnje izvješće 2020.*, op.cit., str. 20.



Da sukobi u organizaciji ne bi uzrokovali smanjenje radnih učinaka, poduzeće „Atlantic Trade“ d.o.o. upravlja sukobima korištenjem rješenja kooperativnog ponašanja, poput kolaboracije, izbjegavanja sukoba, kompromisa, prilagodbe i popustljivosti, te korištenjem metode pregovaranja ili sporazumne metode, koje su općenito veoma značajne u poduzećima koja se bave prodajom i distribucijom robe široke potrošnje.

Rješenje za sukobe, osim navedenih metoda, su programi poduzeća „Atlantic Trade“ d.o.o. koji su usmjereni na smanjivanje sukoba unutar organizacije, poput programa:<sup>25</sup>

- „Start A“ koji zaposlenike upoznaje sa poslovanjem, robnim markama, kulturom poduzeća i zajedničkim vrijednostima,
- programi izobrazbe i usavršavanja koji su usmjereni na stjecanje profesionalnih vještina u poslovanju,
- program „Sustav nagrađivanja“, te
- program „Sustav upravljanja učinkom (U3)“.

Atlantic Grupa „kao organizacija orijentirana na rezultate svoj U3 sustav temelji na:

- jasno dodijeljenim i definiranim odgovornostima za rezultate,
- procesu upravljanja učinkom koji osigurava iskoristive informacije na kojima se temelje poslovne odluke,
- individualnom razvoju, naknadama i povlasticama, nagradama i priznanjima koji su povezani s utvrđenim uspjehom,
- procesima upravljanja učinkom koji su „pozitivni“ po svojoj prirodi i potiču na poboljšanja te se ne primjenjuju kao mjera kazne.“<sup>26</sup>

Sustav upravljanja učinkom (U3) “je veoma značajan za usklađivanje ciljeva poduzeća i odnosa između pojedinaca i tima. Na takav način se u poduzeću jača korporativna kultura.

---

<sup>25</sup> Atlantic Grupa, *Društvena odgovornost: prema zaposlenicima*, op.cit.

<sup>26</sup> Ibidem.

### 4.3. Kritički osvrt

Poduzeće „Atlantic Trade“ d.o.o. je po veličini veliko poduzeće<sup>27</sup>, koje zapošljava veliki broj ljudi. Svako poduzeće, a posebno velika poduzeća, u svakodnevnom poslovanju su izložena sukobima. Sukobi su neizbježan sastavni dio poslovnog svijeta, ali se danas oni rješavaju na civiliziran i racionalan način, s ciljem povećanja učinkovitosti poslovanja, jačanja konkurentnosti i imidža poduzeća. Sukobljavanje nastaje zbog različitosti u razmišljanjima, ciljevima zaposlenika, uslijed natjecanja u prodaji, na terenu i u prodajnim jedinicama, nemogućnosti odrađivanja postavljenih zadataka, te zbog različitosti u znanju i volji za radom zaposlenika. Takva vrsta sukoba pripada skupini sukoba sa posljedicama, disfunkcionalnim sukobima, što bi značilo da utječu na organizacijsku neučinkovitost, a da do toga ne bi došlo poduzeća koriste razne stilove (poput prilagodbe, izbjegavanja, kompromisa i suradnje) te metode rješavanja sukoba, od kojih su u prodaji najpoznatije metoda pregovaranja i metoda medijacije.

Poduzeće „Atlantic Trade“ d.o.o. za učinkovito rješavanje sukoba u poduzeću koristi stil suradnje i pronalaska kompromisa, te metodu pregovaranja. Kompromis dovodi do uspješne suradnje među zaposlenicima, pronalaskom zadovoljavajućeg rješenja za obje sukobljene strane. Pregovaranje je potrebno za održavanje i gradnju odnosa među zaposlenicima, a kod njega se koriste vještine i načela koji pomažu u rješavanju problema i donošenju odluka koje utječu na prevenciju sukoba.

Pregovaranje u prodaji dovodi do željenih rezultata poduzeća, te do razvoja zajedničkog osjećaja zadovoljstva koje proizlazi iz uspješnog zajedničkog rada. Poduzeće „Atlantic Trade“ d.o.o. sukobe u poduzeću rješava na učinkovit način, te u praksi može poslužiti drugim poduzećima kao dobar primjer održavanja zdravih odnosa među zaposlenicima.

---

<sup>27</sup> Fininfo, *Atlantic Trade d.o.o.*, 2021., dostupno na: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/atlantic-trade/Detaljno/62259> (pristupljeno 22.09.2021.)

## ZAKLJUČAK

Organiziranje ljudi javlja se u najranijoj povijesti. U početku se radilo o vrlo jednostavnim skupinama koje su bile organizirane u svrhu preživljavanja. Svaki član skupine imao je svoj zadatak i ako jedan od njih nije bio obavljen, cijela skupina bi ispaštala. Kroz vrijeme se poimanje organizacije mijenjalo pa je tako u svako doba ljudske povijesti navedeni pojam dobivao ponekad pozitivnu, a ponekad negativnu konotaciju. U današnje vrijeme pojam organizacija podignut je na višu razinu i definitivno predstavlja pozitivnu pojavu. Kada je riječ o poslovnom organiziranju, svako poduzeće nastoji što bolje organizirati svoje poslovno okruženje s ciljem stjecanja što boljih rezultata. One organizacije koje imaju viši stupanj organiziranosti postižu bolji uspjeh od onih slabije organiziranih. Poduzeća koja su iznimno dobro organizirana mogu s lakoćom predvidjeti smjerove promjena i probleme te se na osnovu toga vrlo uspješno prilagoditi izazovima koji slijede. Ukoliko se kod dobro organiziranih poduzeća neki procesi krivo usmjere, takva situacija se vrlo brzo uoči i riješi, a kod slabije organiziranih poduzeća može proći mnogo vremena da se takvo što ne uoči, a tako nešto dovodi do velike štete.

Organizacije trebaju obratiti pozornost na svoju strukturu jer dobro odabrana struktura omogućava brzu i uspješnu prilagodbu događajima iz okoline. Struktura poduzeća ovisi o brojnim faktorima, a neki od najznačajnijih su tržište, tradicija, lokacija, razvoj tehnologije i slično. Prema tome je moguće razlikovati klasične, fleksibilne, *ad hoc*, Mintzbergove te mrežne i virtualne strukture. One se međusobno razlikuju i sve su sastavljene od nekoliko podvrsta. Ovisno o afinitetima i programu poslovanja, organizacije odabiru neke od ovih struktura u nadi za što boljim tržišnim probitkom.

Kako bi se poslovanje odvijalo nesmetano, od velike važnosti je uspješno planiranje i odlučivanje. Sve aktivnosti poduzeća trebaju se pomno isplanirati i uskladiti. Upravo zbog toga planska funkcija predstavlja jednu od temeljnih stavki organizacijske dinamike. Svako planiranje se sastoji od određenih etapa. Na samom početku je potrebno napraviti dobru i temeljitu analizu. Slijedi projektiranje pomoću kojega se predviđaju kretanja ključnih parametara aktivnosti u budućem razdoblju. Treća etapa se odnosi na verifikaciju koja se najčešće temelji na poznatoj metodi pod nazivom Delfi

metoda. Nakon verifikacije slijede usvajanje i donošenje odluka te razrada kod koje se svi elementi operacionaliziraju do najmanjeg detalja. Posljednja etapa planiranja su korekcije i praćenja koje se odvijaju ovisno o promjenama koje se događaju u okruženju. Odlučivanje je iznimno važna aktivnost unutar organizacije za koju je potrebno iskustvo, znanje i dostupnost informacija. Svaka organizacija zasebno se odlučuje na pojedinačno ili grupno odlučivanje. U situacija složenih pitanja grupa je superiornija, a kod problema struke i specijalnih problema, pojedinci su se pokazali kao uspješniji odabir.

Ne postoji organizacija bez sukoba, ali postoji razlika u tome kako koja organizacija rješava nastale nesuglasice. Sukob je oduvijek smatran negativnim pojmom koji stvara opće loše raspoloženje unutar organizacije. Uzroci sukoba su razni, od loše komunikacije, nejasnih radnih zaduženja pa sve do složenosti organizacije i nesuglasnih sustava vrijednosti. Na menadžerima organizacije je velika odgovornost jer su uglavnom oni zaduženi za upravljanje i rješavanje sukoba. Prema tome, na njima je odabir pravilne strategije u rješavanju sukoba koja bi trebala pomiriti sukobljene strane. Neke od metoda rješavanja sukoba su pregovaranje i medijacija. Pregovaranje se odnosi na izravnu komunikaciju te je dio svakodnevnog posla. Uspješno pregovaranje smatra se vještinom koja pomaže u rješavanju sukoba. S druge strane, postoji medijacija gdje neutralna strana pomaže sudionicima sukoba da dođu do rješenja koje će zadovoljiti sve strane.

„Atlantic Trade“ d.o.o. Zagreb ima čvrsto određene etičke okvire koji ne dopuštaju sukob nikakve vrste. Svi zaposlenici trebaju se poštivati međusobno i poštivati pravila poduzeća. Menadžeri imaju veliku ulogu u nesmetanom radu jer su dužni pružiti zaposlenicima točne i provjerene informacije te uvažavati njihove potrebe. Ukoliko dođe do sukoba njihova zadaće je kroz komunikaciju pokušati riješiti problem koji je izazvao sukob te ponuditi rješenje koje će pomiriti sve strane.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Fox, R. (2006) *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada – Pučko otvoreno učilište.
2. Jurina, M. (2011) *Organizacija i menadžment*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić.
3. Osmanagić - Bedenik, N. (2002) *Operativno planiranje*. Zagreb: Školska knjiga.
4. Poljak, N., Šehić-Relić, L. (2006) *Sukob@Org – Upravljanje sukobom u organizaciji*. Osijek: Centar za mir, nenasilje i ljudska prava.
5. Sikavica P., Novak M. (1999) *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.

### Članci:

1. Gonan Božac, M., Angeleski, I. (2008): *Menadžment konflikta: Razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa*, Ekonomska istraživanja, vol. 21, no. 4, str. 45.-61.
2. Miljković, D., Rijavec, M. (2007): *Organizacijska psihologija – odabrana poglavlja*, IEP/D2, Zagreb.
3. Tomašević Lišanin, M. (2004): *Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, vol. 2, no. 1, str. 143.-158.

### Izvješća:

1. Atlantic Grupa, *Godišnje izvješće 2020.*, dostupno na:  
[https://www.atlanticgrupa.com/media/files/fileitem/G/Godisnje-izvjesce-za-2020godinu/Godisnje%20izvjesce%20Atlantic%20Grupe%20za%202020%20godinu\\_spreads.pdf](https://www.atlanticgrupa.com/media/files/fileitem/G/Godisnje-izvjesce-za-2020godinu/Godisnje%20izvjesce%20Atlantic%20Grupe%20za%202020%20godinu_spreads.pdf) (pristupljeno 21.09.2021.)

## Internetski izvori:

1. Atlantic Grupa, *O nama; Povijesni razvoj*, 2021., dostupno na:  
<https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/povijesni-razvoj/>  
(pristupljeno 21.09.2021.)
2. Atlantic Grupa, *O nama; Tržišta; Atlantic Grupa u Hrvatskoj*, 2021., dostupno na: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/trzista/> (pristupljeno 21.09.2021.)
3. Atlantic Grupa, *Naši proizvodi*, 2021., dostupno na:  
<https://www.atlanticgrupa.com/hr/nasi-proizvodi/> (pristupljeno 21.09.2021.)
4. Atlantic Grupa, *Društvena odgovornost: prema zaposlenicima*, 2021., dostupno na:  
<https://www.atlanticgrupa.com/hr/drustvena-odgovornost/prema-zaposlenicima/> (pristupljeno 21.09.2021.)
5. Fininfo, *Atlantic Trade d.o.o.*, 2021., dostupno na:  
<https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/atlantic-trade/Detaljno/62259>  
(pristupljeno 22.09.2021.)
6. Hrvatska enciklopedija, *Sukob*, dostupno na:  
<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=58698> (pristupljeno 18. travnja 2021.)

## POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Funkcionalna organizacijska struktura - razvijeni oblik .....	8
Slika 2. Projektna organizacijska struktura .....	10
Slika 3. Timska organizacijska struktura.....	11
Tablica 1. Odlučivanje grupe i pojedinca .....	19

## SAŽETAK

U radu je bilo riječi o funkcioniranju organizacije, te o upravljanju sukobima unutar iste. Svaka organizacija odabire određenu strukturu ovisno o aktivnostima kojima se bavi. One organizacije koje imaju visoki stupanj organiziranosti postižu bolji uspjeh u odnosu na one slabije organizirane. U radu su detaljno objašnjene strukture organizacija te njihove specifičnosti. Kako bi organizacija bila uspješna potrebno je pomno isplanirati svaki korak. Osim planiranja, odlučivanje ima značajnu ulogu kod odabira prave solucije za određeni problem. Ne postoji organizacija u kojoj ne dolazi do sukoba. Jedino što postoji je razlika u načinu upravljanja sukobima kod različitih organizacija. Na primjeru poduzeća „Atlantic Trade“ d.o.o. Zagreb prikazano je upravljanje sukobima u organizaciji, pri čemu se naglašavala važnost etičkih kodeksa u rješavanju sukoba, te važnost menadžera koji imaju glavnu ulogu u balansiranju i objektivnom sagledavanju svake stavke koja je dovela do uzroka sukoba, kao i pronalaženje rješenja koje će biti optimalno za sukobljene strane.

***Glavne riječi:*** organizacija, organizacijska struktura, sukob, upravljanje sukobima u poduzeću Atlantic Trade d.o.o. Zagreb.



## SUMMARY

The paper discussed the functioning of the organization and the management of conflicts within it. Each organization chooses a particular structure depending on the activities it engages in. Those organizations that have a high degree of organization achieve better success compared to those less organized. The paper explains in detail the structures of organizations and their specifics. In order for an organization to be successful, each step needs to be carefully planned. In addition to planning, decision making plays a significant role in choosing the right solution for a particular problem. There is no organization in which there is no conflict. The only difference is the way conflicts are managed by different organizations. On the example of Atlantic Trade d.o.o. Zagreb presented the management of conflicts in the organization, emphasizing the importance of ethical codes in resolving conflicts, and the importance of managers who play a major role in balancing and objectively reviewing each item that led to the cause of conflict, as well as finding solutions that will be optimal for conflict sides.

**Keywords:** organization, organizational structure, conflict, conflict management in Atlantic Trade d.o.o. Zagreb.