UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U RESTORANU SPHERE HOTELA KOMPAS

Roko, Zvonimir

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:527803

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U RESTORANU SPHERE HOTELA KOMPAS

Mentor:

Izv. prof. dr. sc. Danica Bakotić

Student:

Zvonimir Roko

Split, lipanj 2018.

Sadržaj

1. UVOD 1

1.1. Problem istraživanja 1

1.2. Istraživačke hipoteze 2

1.3. Istraživački ciljevi 3

1.4. Metodologija rada 4

1.5. Struktura rada 5

2. KONFLIKTI: UZROCI, VRSTE I STRATEGIJE RJEŠAVANJA 7

2.1. Uzroci konflikata 8

2.2. Vrste konflikata 11

2.2.1. Konflikti s obzirom na posljedice 11

2.2.2. Konflikti s obzirom na sudionike 12

2.2.3. Konflikti s obzirom na predmet 12

2.3. Faze konflikata 13

2.4. Upravljanje konfliktima 14

3. POSLOVANJE RESTORANA SPHERE U OKVIRU HOTELA KOMPAS DUBROVNIK 18

3.1. Jadranski luksuzni hoteli 18

3.2. Hotel Kompas Dubrovnik 19

3.2.1. Opći i povijesni pregled 19

3.2.2. Organizacijska struktura hotela 20

3.2.3. Ekonomski aspekt hotela 21

3.2.4. Restoran Sphere Hotela Kompas Dubrovnik 23

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKIH KONFLIKATA U RESTORANU SPHERE HOTELA KOMPAS DUBROVNIK 24

4.1. Struktura uzorka 24

4.2. Pregled dobivenih rezultata 25

4.2.1. Organizacijski uzroci nastanka konflikata 27

4.2.2. Osobni/personalni činitelji nastanka konflikata 28

4.2.3. Komunikacijski činitelji nastanka konflikata 28

4.2.4. Organizacijske posljedice konflikata 28

4.2.5. Učestalost događanja interpersonalnih konflikata 29

5. ZAKLJUČAK 30

LITERATURA 32

POPIS SLIKA 34

POPIS TABLICA 35

PRILOZI 36

SAŽETAK 40

SUMMARY 41

1. UVOD

U uvodnom razmatranju prikazana je metodologija izrade rada koja obuhvaća definiranje problema i predmeta istraživanja, definiranje ciljeva, metode koje se koriste za prikupljanje, analizu i interpretaciju podataka te strukturu rada.

1.1. Problem istraživanja

Konflikt ili sukob predstavlja interaktivni proces koji se očituje u neusklađenosti, neslaganju ili neskladu unutar ili između socijalnih entiteta. To je situacija u kojoj su razmišljanja, htijenja ili postupci pojedinaca ili grupa nekompatibilni, a nastaju onda kada pojedinci ili grupe smatraju da ih drugi nastoje onemogućiti u ostvarivanju njihovih ciljeva. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Vokić 2008, prema Podrug i Gauta 2013, str. 4)

Općenito razmišljanje uključuje sukob interesa kao uvjet nastanka konflikta no to nije nužno točno, budući da konflikt ponekad postoji iako interesi nisu suprotstavljeni. Stoga se konflikti dijele u dvije veće grupe: organizacijom uzrokovane konflikte i interpersonalne konflikte.

Interpersonalni konflikti dio su svakodnevnice svakog čovjeka. Česti su uzroci konflikata efekti zavisti, bijes koji je najčešće uzrokovan nepravdom, pogrešne atribucije vezane za ponašanje druge strane, nepovjerenje te slaba svjesnost o reakciji drugih ljudi na naše ponašanje.

Konflikti se događaju u mnogim okruženjima, u obiteljskim domovima kao i izvan njih. U ovom radu biti će naglasak na konflikte unutar organizacije koji se najčešće javljaju zbog kompetencije nad oskudnim resursima. Sukobi nastaju zbog distribucije prostora, novca, opreme, osoblja. Također uzrok mogu biti nejasno definirane odgovornosti i nadležnosti pojedinaca ili grupe, vezano za radne zadatke i dužnosti (Bogdanović, M., 2003).

Bez obzira na njegov položaj u društvu, okruženje ili njegovu osobnost, čovjek će se uvijek suočavati s konfliktnim situacijama koje su neizbježne. Temeljno pitanje je hoće li te konflikte iskoristiti za poboljšanje međusobnih odnosa ili će iz njih izvući ono najgore. Loše usmjereni konflikti i njihov preveliki intenzitet događanja, mogu znatno smanjiti prihode

poduzeća te naštetiti njegovoj reputaciji. Iz tog razloga, stručno upravljanje konfliktima ključno je i za uspješno poslovanje.

Stara, tradicionalna asocijacija na samu riječ konflikt bila je nešto negativno, nešto što se mora što prije ukloniti. Konflikt među ljudima bio je percipiran kao nešto što se mora odmah uklonit bez obzira na sve. Unatoč tome, tijekom povijesti pogled na konflikt znatno se promijenio. U današnje vrijeme na konflikt se gleda kao na situaciju iz koje se može mnogo toga naučiti. Na situaciju iz koje se može kreirati pozitivno radno okruženje, s poboljšanom komunikacijom i boljim shvaćanjem zajedničkog rada.

1.2. Istraživačke hipoteze

Hipoteze koje proizlaze iz problema istraživanja te koje će se ovim istraživanjem provjeriti su sljedeće:

Problem 1: "Koji su temeljni organizacijski problemi uzroci nastajanja konflikata među zaposlenicima restorana?"

Hipoteza 1: Nekoliko je organizacijskih uzroka nastanka konflikata:

H1.1. Pretpostavlja se da je uzrok nastanka konflikta u restoranu lanac naređivanja.

H1.2. Pretpostavlja se da je organizacijska struktura/organizacija rada uzrok nastanka konflikta.

H1.3. Pretpostavlja se da je odnos nadređeni – podređeni uzrok nastajanja konflikta.

Problem 2: "Koji su individualni osobni čimbenici zaposlenika mogući uzroci organizacijskih konflikata?"

Hipoteza 2: Pretpostavlja se da je nekoliko osobnih/personalnih činitelja nastanka konflikta.

H2.1. Pretpostavlja se da je razlika u obrazovanju uzrok nastanka konflikta.

H2.2. Pretpostavlja se da je razlika u socio – ekonomskom statusu uzrok nastanka konflikta.

H2.3. Pretpostavlja se da je razlika u radnim navikama uzrok nastanka konflikta.

H2.4. Pretpostavlja se da je razlika u statusu unutar organizacije uzrok nastanka konflikta.

Problem 3: "Koji su to komunikacijski problem mogući uzrok nastajanja konflikata među zaposlenicima?"

Hipoteza 3: Pretpostavlja se da je nekoliko komunikacijskih činitelja nastanka konflikta.

H3.1. Pretpostavlja se da je nesposobnost slušanja drugih uzrok nastanka konflikta.
H3.2. Pretpostavlja se da je nejasno izražavanje uzrok nastanka konflikta.
H3.3. Pretpostavlja se da je osobno shvaćanje kritike uzrok nastanka konflikta.

Problem 4: "Kakva je percepcija posljedica konflikata?"

Hipoteza 4: Pretpostavlja se da će zaposlenici izvijestiti o dvije glavne posljedice konflikata.

H4.1. Negativne posljedice konflikata mogu biti nezadovoljstvo, slabljenje veza među zaposlenicima, smanjenje radne uspješnosti.
H4.2. Pozitivne posljedice konflikata mogu biti smanjenje napetosti, bolja prilagodba promjenama, učvršćivanje interpersonalnih odnosa.

Problem 5: "Kolika je učestalost događanja interpersonalnih konflikata?"

Hipoteza 5: Interpersonalni konflikti su dominantna pojava u restoranu - događaju se više puta tjedno.

1.3. Istraživački ciljevi

Cilj ovog istraživanja je steći uvid u prirodu konflikata u restoranu Sphere Hotela Kompas. Glavni cilj istraživanja je istražiti mišljenja i stavove zaposlenika o konfliktima i njihovim uzrocima te posljedicama. Sporedni ciljevi ovog rada proizlaze iz istraživačkih hipoteza i nastoje odgovoriti na sljedeća pitanja:

- koji su temeljni organizacijski problemi uzroci nastajanja konflikata među zaposlenicima restorana,
- koji su individualni osobni čimbenici zaposlenika mogući uzroci organizacijskih konflikata,
- koji su to komunikacijski problem mogući uzrok nastajanja konflikata među zaposlenicima i
- kakva je percepcija posljedica konflikata.

1.4. Metodologija rada

Koncipiranje i izrada rada temeljeni su na sustavnom proučavanju dostupne stručne literature, knjiga, stručnih i znanstvenih radova, izvornih članaka i korištenjem interneta. Za potrebe empirijskog dijela rada korištena je metoda ispitivanja uz pomoć anketnog upitnika .

Metode koje se koriste u izradi rada su metoda indukcije i dedukcije, analize i sinteze, specijalizacije i generalizacije i metoda kompilacije. Kao metoda za prikupljanje podataka koristi se metoda ispitivanja uz pomoć anketnog upitnika.

Metoda analize odnosi se na raščlanjivanje složenijih pojmova, sudova ili zaključaka na manje i jednostavnije sastavne dijelove kako bi se mogli pojedinačno izučavati. Metoda sinteze predstavlja postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelova ili pojedinačnih elemenata u jednu cjelinu. Metoda deskripcije temelji se na opisivanju činjenica i empirijskom potvrđivanju veza i odnosa među činjenicama. Metoda kompilacije podrazumijeva preuzimanje tuđih rezultata, opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja (Zelenika, 2000).

Istraživanje interpersonalnih konflikata provelo se putem anketnog upitnika. Istraživanje se odnosi na kuhare, konobare, pomoćne konobare te šefove. U istraživanju je sudjelovalo 30 zaposlenika od kojih je 15 konobara, 10 kuhara te 5 šefova. Anketa je napravljena pomoću Google obrazaca te poslana ispitanicima elektroničkim putem. Anketa se sastoji od 18 pitanja od kojih se 5 pitanja odnosi na sociodemografske podatke a ostalih 13 detaljnije se bavi problematikom vezanom uz interpersonalne konflikte. Istraživanje je provedeno tijekom mjeseca kolovoza, 2017-te godine. Nakon što su ispitanici ispunili ankete, napravljena je

deskriptivna statistika te su podaci pregledno prikazani na tablicama i grafikonima koji su izrađeni putem programa Microsoft Excel.

Anketni upitnik sastoji se od ukupno osamnaest pitanja u sastavu priloga ovog završnog rada. Prvih pet pitanja u anketi odnose se na informativne sociodemografske podatke koji govore o strukturi uzorka. To jest ispitani su dob, spol, stručna sprema, radni staž te radno mjesto zaposlenika. Anketnim upitnikom odgovarano je na postavljene probleme te su testirane sukladne hipoteze na sljedeći način:

a) Anketna pitanja pod rednim brojem 6., 7. i 8. vezana su uz prvi problem iz metodologije istraživanja, to jest pretpostavljene organizacijske uzroke nastanka konflikata.

b) Pitanja pod rednim brojem 9., 10., 11. i 12. vezana su uz drugi problem iz metodologije istraživanja, to jest pretpostavljene osobne činitelje nastanka konflikata.

c) Pitanja pod rednim brojem 13., 14. i 15. vezana su uz treći problem iz metodologioje istraživanja, to jest pretpostavljene komunikacijske činitelje nastanka konflikata.

d) Pitanja pod rednim 16. i 17. vezana su uz četvrti problem iz metodologije istraživanja, to jest organizacijske posljedice konflikata.

e) Posljednje pitanje pod rednim brojem 18. vezano je za peti problem iz metodologije istraživanja, koji ispituje učestalost događanja interpersonalnih konflikata.

1.5. Struktura rada

Rad se sastoji od uvoda, teorijskog dijela, istraživačkog dijela i zaključka. U uvodu rada definira se problem istraživanja, istraživačke hipoteze, ciljevi istraživanja, navode se metode korištene u istraživanju, te struktura rada.

U teorijskom dijelu rada razmatraju se postojeće spoznaje o problemu koji se istražuje, kroz obradu relevantne literature. U teorijskom dijelu rada pregledno se prikazuje područje organizacijskog konflikta, navodi se što su konflikti, njihove vrste, faze, uzroci, te upravljanje

konfliktima. Zatim slijedi teorijski dio vezan za poslovanje restorana Sphere u okviru Hotela Kompas Dubrovnik.

U empirijskom dijelu rada metodom anketnog upitnika istražuju se organizacijski konflikti i predlažu se mjere za upravljanje organizacijskim konfliktima u kontekstu organizacijske djelotvornosti restorana. Empirijski dio rada sadrži obradu prikupljenih podataka uz interpretaciju i raspravu.

U završnom poglavlju rada iznesena su zaključna razmatranja.

2. KONFLIKTI: UZROCI, VRSTE I STRATEGIJE RJEŠAVANJA

Sikavica (2011) navodi da će se zbog provođenja promjena u organizaciji, koje uvijek ne odgovaraju svim zaposlenima, javit napetost u odnosima među ljudima koja može izazvati sukob. Isti autor smatra da su sukobi usko povezani s promjenama u organizaciji, te da će sukobi biti stalni ukoliko postoje stalne promjene. Nadalje, prema mišljenju istog autora, osnovni problem i najveća teškoća u vezi sa sukobima odnosi se na njihovo pravodobno prepoznavanje. To se najčešće ne može prepoznati zato što sukob nije neka objektivna, opipljiva i lako prepoznatljiva pojava. U fazi inkubacije on postoji samo u glavama ljudi, mogućih sudionika sukoba, a moći će se prepoznati tek kada eskalira u obliku određene akcije, tj. kada se počne iskazivati.

Za definiciju sukoba najvažniji element jest taj da su za svaki sukob potrebne dvije strane. Postoji mnogo definicija sukoba no budući da sve definicije sadrže iste bitne elemente Sikavica (2011, str. 766.) u svom djelu navodi mišljenja samo par autora, a neka od njih su:

a) Za Hodgea i Anthonya (1988) sukob je suprotstavljanje dvaju ili više pojedinaca ili skupina, koji imaju različite ciljeve, ideje, filozofiju i poslovnu orijentaciju, a koji se međusobno suprotstavljaju.
b) Prema mišljenju Robbinsa (1995) sukob je proces u kojemu osoba A namjerno čini napor kako bi spriječila napore osobe B, nekim oblikom blokade koji će uroditi sprječavanjem osobe B da postigne svoje ciljeve i interese.

Sukob ili konflikt se može definirati kao situacija suprotnih zbivanja, tendencija, ponašanja i osjećaja s najmanje dvije suprotstavljene strane pri čemu svaka strana procjenjuje drugu stranu kao prijetnju ili prepreku za ostvarenje svog cilja. Temelji se na neusuglašenosti shvaćanja, ocjena, stavova, želja i vrijednosti, odnosno ciljeva suprotstavljenih strana od kojih se kao ostvarljiv cilj opaža samo jedan, ali ne i više njih te se za njegovo ostvarenje aktivira energija što rezultira inkompatibilnom akcijom u grupi (Mirolović Vlah 2010).

Tijekom povijesti formirali su se različiti pogledi na sukob. Tradicionalno razmišljanje smatralo je sukob negativnom pojavom, no s vremenom se počeo prihvaćati kao prirodna pojava i nešto što nije moguće izbjeći.

Prema tradicionalnom mišljenju, koje se vezuje za klasičnu teoriju organizacije, sukobi se smatraju krajnje negativnom i nepoželjnom pojavom koju treba izbjegavati, a ako se i pojave, tada ih treba odmah riješiti. Tek s pojavom moderne teorije organizacije iz temelja se mijenja i gledanje na sukobe. Smatra ih se posve normalnom, neizbježnom, pa i poželjnom pojavom. Dapače, sukobi se potiču i ohrabruju. Posljednjih godina prevladava posve pozitivan pristup sukobima. Prema tom stajalištu, sukob može biti i koristan, čak i pridonijeti većoj djelotvornosti organizacije. On na određen način unosi svojevrstan nemir i dinamizam u organizaciju, utječe na kreativnost i omogućuje drukčiji pogled na događaje u njoj (Sikavica, 2010).

2.1. Uzroci konflikata

Uzroci sukoba razlikuju se ovisno o tome je li riječ o sukobu između pojedinaca, skupina ili organizacija. Uzroci nekih sukoba su u prirodi same organizacije, njezinoj strukturi, a neki su uvjetovani isključivo ljudskom prirodom, odnosno karakteristikama ličnosti neke osobe, koja je jedan od sudionika u sukobu (Sikavica 2011., str. 768.).

Mnogi autori kao što su Koontz i Weihrich (1990), Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, (2009) te Rollinson (2008, prema Sikavica 2011, str. 768.), navode razne uzroke sukoba. Njihove klasifikacije djelomično se podudaraju, a najčešći uzroci vezani su uz problem u komunikaciji, različite ciljeve te različite osobnosti i percepcije sukobljenih strana.

H. Koontz i H. Weihrich (1990) nedostatak komunikacije između dviju strana naglašavaju kao glavni uzrok sukoba, zatim spominju različitost ciljeva i različitost pristupa rješavanja problema.

Gibson, Ivancevich, Donnelly i Konopaske (2009) navode radnu međuovisnost u organizaciji kao uzrok sukoba. Zatim često spomenute uzroke sukoba, različitost ciljeva i razlike u percepcijama. Ono što je posebno kod mišljenja ovih autora je navođenje povećane potražnje za specijalistima s ekspertnim znanjima, kao uzroka sukoba između stožernih specijalista i linijskih generalista.

Za Rollinsona (2008) uzroci sukoba u organizaciji su organizacijska struktura, kulturološke razlike, osobne karakteristike pojedinaca te komunikacijske poteškoće.

S obzirom na velik broj mogućih uzroka, Sikavica (2011) opisuje neke od najčešćih uzroka nastanka sukoba u organizaciji:

a) Nedostatak sredstava – Konkurencija zbog ograničenih sredstava ili podjele sredstava jedan je od češćih uzroka sukoba. Uvijek, kada su potrebe, želje i aspiracije za sredstvima veće od mogućnosti, dolazi do sukoba. Ona strana koja ostane nezadovoljena u svojim zahtjevima, izazvat će sukob.
b) Međuovisnost – Povezanost zadataka pojedinaca, skupina ili organizacijskih jedinica u organizaciji može biti uzrok sukoba. Ako njihovi odnosi nisu usklađeni i koordinirani, a posao jednoga ovisi o poslu drugoga, to može lako izazvati sukob.
c) Različitost i promjena ciljeva – Svaka je organizacija konfliktna zajednica u kojoj se susreću različiti, pa i suprotstavljeni interesi. Tako će se unutar iste organizacije razlikovati ciljevi pojedinih njezinih dijelova odnosno organizacijskih jedinica od drugih.
d) Razlike u percepcijama i vrijednostima između pojedinaca i skupina – Mogu biti uzroci sukoba u organizacijama ako su međusobne razlike nepremostive.
e) Osobni stil – Odgoj, odnosno obrazovanje pojedinca mogu biti preprjeka za komunikaciju s osobom drugog stila, naobrazbe, socijalnog podrijetla, statusa i tome slično.
f) Slaba i nedovoljna komunikacija – Jedan je od dosta čestih uzroka sukoba između pojedinaca i skupina u organizaciji. Nedovoljna komunikacija obično je posljedica nerazvijena sustava informiranja.
g) Promjena uloga – Također može izazvati sukob među članovima organizacije. S promjenom uloga može biti povezana i promjena ovlasti prema kojoj neka osoba gubi dotadašnje ovlasti i moć u korist neke druge osobe. S tim u vezi je i promjena statusa, odnosno pomak u hijerarhiji na niže.
h) Organizacijsko preklapanje – To znači da određeni posao obavljaju dvije osobe ili dvije organizacijske jedinice. Nerijetko će se pojaviti sukobi zbog nepreciznosti i nejasnoće u vezi s tim što tko od njih treba obaviti.
i) Organizacijska kultura – Očekivanja zaposlenih vezana su za pojedine tipove kultura i razlikuju se od pojedinca do pojedinca, a to također može biti razlog sukoba.
j) Neadekvatan sustav nagrađivanja – Sustav nagrađivanja pojedinca, pojedinih radnih mjesta, pa i cijelih kategorija zaposlenih, koji mogu biti slabije vrjednovani nego

neka druga kategorija zaposlenih, za koju prvi misle da je precijenjena glede vrednovanja njihova rada, potiče njihovo nezadovoljstvo koje može prerasti u sukob.

Fisher, Ury i Patton (2003) naveli su opis uzroka sukoba glede utjecaja emocija, razvijenosti komunikacije i važnosti usredotočenja na interese, a ne na pozicije osoba. Prema spomenutim autorima postoje tri glavna problema u pregovaranju:

a) Često su obje sukobljene strane već odustale jedna od druge, i ne pokušavaju započeti ozbiljnu komunikaciju već govore s ciljem da impresioniraju treću stranu. Sljedeći problem koji je vezan za komunikaciju je neslušanje druge strane, to jest ne obraćanje dovoljno pažnje. Kod pregovaranja strane mogu biti previše zaokupljene razmišljanjem što će sljedeće reći i tako mogu posve zaboraviti slušati što druga strana ima za reći. Često se događaju i nesporazumi zbog krive interpretacije pregovaračkih strana. Otegotna okolnost je i ukoliko strane govore različitim jezikom.
b) Emocije igraju važnu ulogu u pregovorima te njihovo uočavanje i kontroliranje može dovesti do rješavanja sukoba. Ukoliko jedna strana prepozna negativne emocije kod druge strane, nužno je pomoći toj strani da izrazi svoje emocije nakon čega će osjetiti olakšanje te će dogovor biti uspješniji. Potrebno je dopustiti da se emocije otkriju i ne reagirati na njih emocionalno, što kasnije može dovesti do racionalnijeg donošenja odluka. Također, treba utvrditi miješaju li se osobni problemi s poslom.
c) Osnovni problem u pregovorima nije u sukobu između pozicija, već u sukobu potreba, želja, onoga što je svakoj strani važno, kao i njihovim strahovima.

Pomirivanje interesa, umjesto nalaženja kompromisa između pozicija, djeluje i stoga što se iza suprotstavljenih pozicija ne nalaze samo suprotstavljeni interesi već i mnogo više drugih interesa.

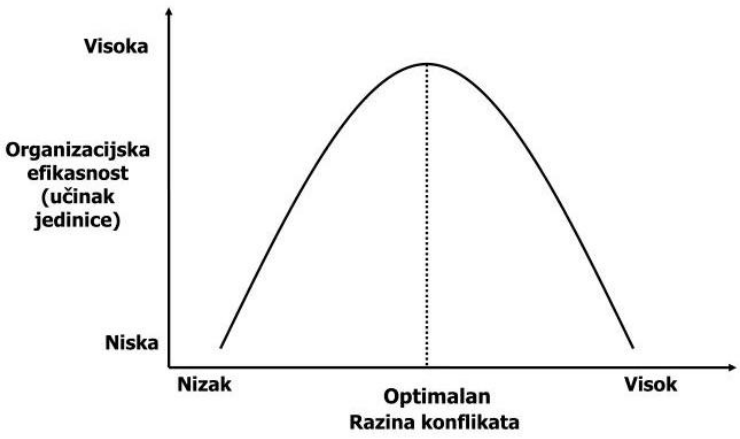
U pozadini suprotstavljenih pozicija leže zajednički i usklađeni interesi, kao i oni interesi koji su suprotstavljeni. Često suprotne pozicije dviju strana dovode do mišljenja kako su interesi suprotni (Fisher, Ury, Patton, 2003).

2.2. Vrste konflikata

Budući da postoji više vrsta konflikata razvijene su i njihove različite klasifikacije. Najznačajnija je ona koja dijeli konflikte u tri skupine kao konflikte s obzirom na posljedice, sudionike i predmet (Buble, 2011, str. 192 – 193).

2.2.1. Konflikti s obzirom na posljedice

Konflikti s obzirom na posljedice dijele se na funkcionalne i disfunkcionalne. Funkcionalni konflikti smatraju se korisnima jer pridonose efektivnosti i efikasnosti. S druge strane disfunkcionalni konflikti, koji su štetni i destruktivni, imaju negativne posljedice na efikasnost i efektivnost. Granicu između funkcionalnih i disfunkcionalnih konflikata određuju intenzitet konflikta i performanse kao što je prikazano na slici 1.



Slika 1. Konflikti i performanse

Izvor: http://www.slideserve.com/eagan/organizacijsko-pona-anje-sukob , preuzeto 20. 9. 2017.

Odnosi intenziteta konflikata i performansi svrstavaju se u tri slučaja:

a) Kombinacija niskih performansi i beskonfliktne situacije. Poduzeće karakterizira spora prilagodba na promjene u okolini, mali poticaji, malo stimulativnih ideja, apatija te stagnacija. Ovo je disfunkcijski utjecaj konflikata.
b) Kombinacija visokih performansi i srednje razine konflikata. Poduzeće karakterizira pozitivno ostvarivanje ciljeva, inovacije i promjene, traženje rješenja za probleme, kreativnost i brza prilagodba na promjene u okolini. Ovo je optimalna razina konflikta.

c) Kombinacija niskih performansi i visoke razine konflikata. U poduzeću stvara poremećaje, otežanu koordinaciju te ispreplitanje aktivnosti. Ovo je disfunkcijski utjecaj konflikta na organizaciju.

2.2.2. Konflikti s obzirom na sudionike

Razlikuje se više vrsta konflikata s obzirom na sudionike, ovisno o tome jesu li u konfliktu pojedinci, grupe, odjeli, organizacije ili nacije. Dijele se na sedam vrsta:

a) Intrapersonalni konflikti – Konflikt koji nastaje zbog različitih vrijednosti pojedinca i okoline.
b) Interpersonalni konflikti – Konflikti između pojedinaca, koji su posljedica različitih želja, potreba, ciljeva, očekivanja, vrijednosti, stavova, percepcija ili ponašanja.
c) Intragrupni konflikti – Konflikti između članova grupe, odjela ili tima. Uzroci mogu biti neslaganje, različita razmišljanja, različiti pristupi poslu, itd.
d) Intergrupni konflikti – Konflikti između dviju ili više grupa, odjela i timovi. Nastaju zbog različitih ciljeva, pristupa rješavanju problema, itd.
e) Interorganizacijski konflikti – Konflikti između dviju ili više organizacija. Nastaju u slučaju različitosti ciljeva.
f) Interkulturalni konflikti – Konflikti koji nastaju između društava, kultura, odnosno nacija.
g) Mješoviti konflikti – Konflikti koji nastaju u različitim kombinacijama konflikata, npr. između poduzeća i kupca.

2.2.3. Konflikti s obzirom na predmet

Razlikuju se tri vrste konflikata s obzirom na predmet:

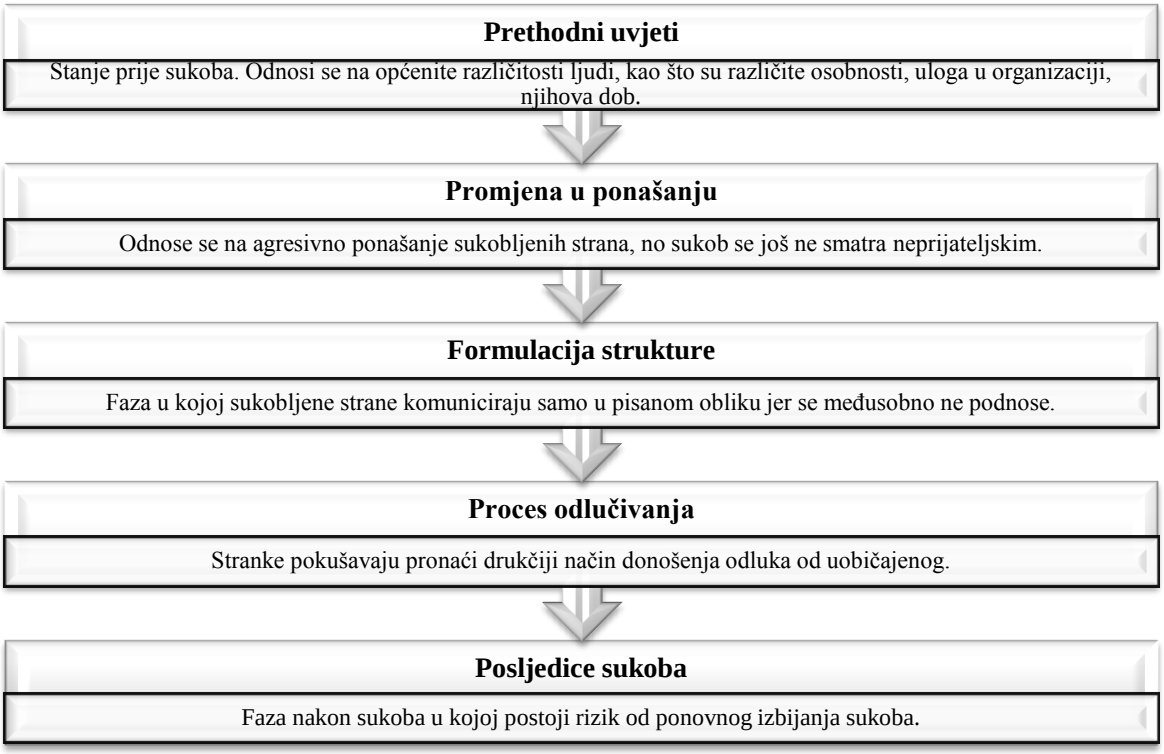
a) Konflikti vezani za sadržaj rada – To su konflikti koji nastaju u slučaju podijeljenih mišljenja vezanih za sadržaj radnog zadatka. Odnose se na neslaganje u donošenju poslovnih odluka, načina obavljanja radnog zadatka, odabira resursa, itd. Ovaj tip konflikata obično ima pozitivan karakter pa ih treba poticati.
b) Konflikti vezani za proces rada – Konflikti koji se odnose na neslaganja u pogledu metoda rada. Obično imaju negativan karakter.

c) Konflikti vezani za međuljudske odnose – Konflikti koji nastaju zbog neslaganja na osobnoj razini. Mogu biti posljedica nepovjerenja, antagonizma, strah itd. Najčešće imaju negativan karakter.

2.3. Faze konflikata

Svaki konflikt ima svoj početak i kraj. Konflikt traje određeno vrijeme i iskazuje se kao određeni niz događaja koji se još nazivaju i faze. Kada se radi o fazama konfliktnog procesa, najčešće se citiraju Pondyevi i Rahimovi modeli sukoba. (Sikavica 2011., str. 780 -781).

Rahim (1992) definirao je pet faza sukoba (Sikavica 2011, str. 780 – 781) koje su prikazane na slici 2.



Slika 2. Faze sukoba

Prilagodba autora prema Sikavica (2011)

Pondy (1967) također je identificirao pet faza sukoba (Sikavica 2011, str. 780 – 781):

a) Faza latentnoga sukoba – Faza u kojoj se već naziru mogućnosti za izbijanje sukoba. Pondy ovu vrstu sukoba naziva još i prikriveni, odnosno potencijalni sukob.

b) Faza percepcije sukoba – Osobe postaju svjesne potencijalnog sukoba i sukob samo što nije izbio.
c) Faza u kojoj se sukob osjeća – Faza uznapredovane konfliktne situacije u kojoj sudionici sukoba postaju razdražljivi i neprijateljski raspoloženi jedni prema drugima.
d) Faza u kojoj se sukob manifestira – Faza u kojoj sukob postaje očit. U ovoj fazi točno je ustanovljeno neprijateljsko ponašanje između sudionika i sukoba.
e) Posljedična faza – Faza koja nastupa poslije sukoba. U ovoj fazi postoje dvije opcije; rješavanje tj. eliminiranje sukoba ili vraćanje sukoba u fazu latentnog sukoba u kojem slučaju se ponavljaju prethodno opisane faze.

Kroz navedene faze konflikt prolazi postepeno i to tako da je u početku neprimjetan, zatim njegov intenzitet raste da bi u četvrtoj fazi dostigao svoj maksimum, a nakon toga snaga tog intenziteta postepeno opada u ovisnosti o stilu i tehnici njegova razrješenja (Buble 2011. str. 194).

2.4. Upravljanje konfliktima

Prema mišljenju Sikavice (2011) u današnje vrijeme konfliktni su neizbježni i potrebni svakoj organizaciji. Upravljanje konfliktima znatno utječe na djelotvornost i radnu uspješnost organizacije. Postoji više načina upravljanja konfliktima a njihov izbor ovisi o mnogim faktorima kao što su vrijeme događanja konflikta, situacija u kojoj se odvija te učestalost.

Prije svega konflikt je poželjno izbjeći, u čemu veliku ulogu ima utjecaj treće, neutralne osobe s autoritetom. Ukoliko se konflikt ne može izbjeći potrebno ga je rješavati i pritom prepoznati područja u kojima se suprotne strane mogu dogovoriti. Postoje tri načina rješavanja konflikta. Prvi od njih je nametanje ideja jedne strane drugoj strani, no u koliko se to ne može postići, tada je nužno pronaći kompromis. Zatim dolazi pregovaranje, jedan od poželjnih načina rješavanja konflikta u kojem obje strane moraju biti spremne na određena odricanja i u kojem mora postojati pozitivna zona cjenkanja, kao zona između najniže ponude jedne strane i najviše ponude druge strane. Naposljetku, fleksibilna vrsta upravljanja konfliktima jest strategija obostrane pobjede, koju karakterizira zajednički sporazum u kojoj obje strane bivaju zadovoljene.

Nužno je spomenuti i situaciju složenijih sukoba, u kojima se ne zna odakle krenuti te nepovoljnu strategiju u kojoj jedna od sukobljenih strana uvijek gubi. Ovu strategiju karakterizira dominacija jedne strane koja prisiljava drugu na povlačenje zauzimanjem čvrstog stajališta i korištenjem prijetnji.

Žugaj i Šehanović (2003, str. 177 – 178) definirali su načine pomoću kojih se može odrediti kako grupa upravlja sukobima, to jest u kojoj mjeri su sukobi prisutni u organizaciji.

Kada je u organizaciji prisutan prevelik broj sukoba moral u grupi je nizak, što pokazuje stalno zakašnjavanje podređenih i niska razina odgovora na tradicijske indikatore morala. Također, česta je odsutnost s posla pripadnika grupe; provale gnjeva, a ponekad i tjelesni napadi. Članovi grupe su udaljeni i nekooperativni te je prisutna konstantna anksioznost.

S druge strane, broj sukoba može biti i premalen, što se također negativno odražava na organizaciju pa članovi grupe čine samo ono što im se kaže, kreativnost zavisi isključivo od uputa odozgo, članovi grupe izgledaju utučeno i bez mnogo energije. U organizacijama bez sukoba sastanci su nerijetko dosadni i zatupljujući s malo ili bez izmjene ideja.

Optimalan broj sukoba u organizaciji karakterizira visoki moral, energičnost i kompetitivnost članova grupe. Prisutna je razmjena ideja na sastancima te nema međusobnog straha između članova.

Gonan Božac i Angeleski (2008) u svojem članku "Kako danas upravljati konfliktnim procesima?" postavljaju ključno pitanje vezano za upravljanje konfliktima u današnje vrijeme. Prema njihovom mišljenju Pondyevo tumačenje konfliktnog procesa izvrsna je podloga za daljnje razumijevanje upravljanja konfliktima. Njihov stav da se upravljanje konfliktima ne smije temeljiti na proučavanju pojedinačnih konfliktnih tijekova te interpersonalnih i intergrupnih konflikata u organizaciji, već putem makroperspektive koju predlaže M. A. Rahim (2002), potkrjepljuju Rahimovom makroorganizacijskom strategijom koja (Gonan Božac i Angeleski 2008, str 10 – 11, prema Rahim 2002):

a) Svodi na minimum afektivne konflikte u organizaciji – Afektivni konflikti pojavljuju se zbog različitih i općenitih osjećaja u komunikaciji. Takve međusobne nekompatibilnosti rezultiraju tenzijama ljutnjom, neprijateljskim raspoloženjem, nepovjerenjem, frustracijom, osjećajem ugroženosti i strahom. Ove će negativne

emocije ometati kognitivne funkcije, obradu i razmjenu složenih informacija. Kad je unutar grupe prisutan afektivni konflikt, članovi će ulagati velike količine svoje potencijalno radne energije u pokušaje ignoriranja ili rješavanja sukoba, što ih svakako odvlači od obavljanja poslovnih obaveza i umanjuje grupne performanse.

b) Potiče i održava umjerenu količinu kognitivnih konflikata. – Kognitivne konflikte uzrokuje neslaganje članova grupe o određenom sadržaju poslovnog zadatka koji zajedno izvršavaju (razlike u gledištima, idejama, mišljenjima), što je vrlo često izvor kreativnih različitosti koje su poduzećima prijeko potrebne. Ukoliko je riječ o složenim poslovnim zadacima i problemima koji se ne rješavaju rutinski, smatra se da kognitivni konflikt može poboljšati individualne i grupne performanse jer umjerena količina konfliktnih rasprava može bitno doprinijeti grupnoj kreativnosti i razumijevanju različitih stavova.
c) Omogućuje izbor i uporabu odgovarajućih pristupa upravljanja konfliktima. – Postoji nekoliko temeljnih orijentacija, odnosno načina upravljanja organizacijskim konfliktima koje se analiziraju i diferenciraju na temelju odnosa dimenzija kooperativnosti i asertivnosti: kompeticija, suradnja, kompromis, izbjegavanje i prilagođavanje. Navedeni su načini upravljanja konfliktima u menadžmentu općeprihvaćeni i spominju se u gotovo cjelokupnoj literature koja tretira konflikte.

Upravljanje konfliktima složen je proces koji u današnje vrijeme mora biti poznat svim sudionicima u organizaciji, a posebice menadžerima. Za upravljanje konfliktom, nudi im se nekoliko strategija (Bogdanović 2003, str. 10):

a) Pogađanje, pregovaranje – Ovo je najuobičajenija strategija za rješavanje organizacijskih konflikata. U ovom procesu strane direktno ili indirektno izmjenjuju ponude, kontra ponude i koncesije. Dva su moguća ishoda; razrješavanje konflikta uz povećano razumijevanje i poboljšane odnose, ili intenziviranje konflikta.
b) Intervencija treće strane – Budući da je pregovaranje često složen proces, često se traži pomoć od treće strane. Intervencije treće strane poznate su kao proces medijacije i proces arbitraže. U medijaciji treća strana pokušava olakšati dogovor među stranama preporučujući kompromis ili integralna rješenja, no nema formalne moći da bi mogla utjecati na dogovor. Ukoliko treća strana ima moć određivanja uvjeta dogovora, tada se govori o arbitraži koja se dijeli na obvezujuću, dobrovoljnu i konvencionalnu.

c) Uvođenje nadređenih ciljeva – Uvođenje ciljeva koji će spojiti interese grupa. Ovom strategijom mogu se oslabiti komunikacijske, koordinacijske i dogovorne granice.

Budući da su različitosti koje uzrokuju konflikte uvijek prisutne, treba se pobrinuti da se njihovim upravljanjem poboljša razumijevanje različitih stavova i zajednička suradnja, koristeći pritom temeljne općeprihvaćene načine upravljanja.

3. POSLOVANJE RESTORANA SPHERE U OKVIRU HOTELA KOMPAS DUBROVNIK

U ovom poglavlju prikazuje se struktura vlasništva u koju spada Hotel Kompas Dubrovnik. Hotel Kompas Dubrovnik u kojem se nalazi restoran Sphere pod vlasništvom je društva Jadranski luksuzni hoteli d.d. što je detaljnije objašnjeno u nastavku.

3.1. Jadranski luksuzni hoteli

Društvo Jadranski luksuzni hoteli d.d. osnovano je i registrirano u Republici Hrvatskoj pod nazivom Hotel Dubrovnik Palace d.o.o. U prosincu 2012. godine društvo s ograničenom odgovornošću Hotel Dubrovnik Palace d.o.o. preoblikovano je u dioničko društvo Hotel Dubrovnik Palace d.d.. Rješenjem Trgovačkog suda od 31. Svibnja 2013. godine, Društvo mijenja naziv u Jadranski luksuzni hoteli d.d.

Dana 31. svibnja 2013. godine društvu Jadranski luksuzni hoteli d.d. pripojena su slijedeća društva: Hotel Excelsior d.d., Hotel Bellevue d.d., Grand Villa Argentina d.d., Atlas hotel Odisej d.o.o., Jadranski luksuzni hoteli d.o.o. te Jadranski luksuzni servisi d.o.o., a do kraja iste godine i društva Hoteli Croatia d.d. te Hotel Kompas d.d.

Osnovni podaci:[1]
Naziv subjekta: Jadranski luksuzni hoteli d.d.
Poštanski broj: 20000
Naziv naselja: Dubrovnik
Ulica i kućni broj: MASARYKOV PUT 20
Internet adresa: www.adriaticluxuryhotels.hr
Temeljni kapital: 954.080.440,00 (prosinac, 2014.)
Direktor: Camilo Soza Valencia
Nadzorni odbor: Davor Lukšić Lederer, Patricio Tomas Balmaceda Tafra, Neven Stayer, Oscar Edurardo Hasbun Martinez i Davor Domitrović.
Radna snaga: otprilike 560

[1] Jadranski luksuzni hoteli (http://static.adriaticluxuryhotels.com/uploaded-files/DBD9E658-19C8-0E77-072C-3534482C6E0D.pdf, preuzeto 1.9.2017.)

3.2. Hotel Kompas Dubrovnik

3.2.1. Opći i povijesni pregled

Hotel Kompas Dubrovnik smješten je na sredini lapadskog poluotoka u gradu Dubrovniku. S obzirom na mirno okruženje, predivan pogled na zaljev Lapad i Jadransko more, može se reći da je ovo jedan od najatraktivnijih položaja u Dubrovniku.

Udaljen je 3,8 km od stare povijesne jezgre. Godine 2015. njegov vanjski izgled te sobe i apartmani dizajnerski su preuređeni do zadnjeg detalja.[2] Pored 173 sofisticirane sobe hotel sadrži konferencijske dvorane, tri bara, unutarnji i vanjski bazen, salon za masažu te brojne druge usluge. Na najvišem katu nalazi se hotelsko predvorje, kroz kojeg se ulazi u Zenith Bar. Zenith Bar cijeli je obavijen staklom te pruža impresivan pogled na Uvalu Lapad. Luna bar nalazi se na prvom katu na otvorenoj terasi koja sadrži bazen i ležaljke. Najpoznatiji bar u hotelu je Sphere Restaurant & Lounge Bar koji nudi najbolje kulinarske specijalitete i kvalitetna vina. Nalazi se u samom prizemlju hotela, na dnu šetališta kralja Zvonimira na kojem se nalazi mnogo raznih restorana i barova. Sadržaj hotela Kompas dodatno obogaćuje obližnja novouređena plaža, obližnje tenisko igralište te jogging staza koja počinje neposredno ispred hotela.

Osnovni podaci:
Naziv društva: Hotel Kompas d.d.
Adresa: Kralja Zvonimira 56, Dubrovnik
Internet adresa: http://www.adriaticluxuryhotels.com/hr/hotel-kompas-dubrovnik
Direktor: Nikola Bogoje
Temeljni kapital: 42.637.000 (2013.)
Osnovna djelatnost: hotelijerstvo i ugostiteljstvo
Investicijska vrijednost: 14.000.000,00 eura
Trajanje projekta: 2014. – 2015. godina.
Kvadratura: 14.600
Kategorija: 4+*

[2] Sobe su modernog i sofisticiranog stila, prevladavaju svijetle boje, bijela i bež, a zidove krase pradovi poznatog umjetnika Saše Šekoranje.

Tablica 1. Struktura soba u hotelu Kompas

Broj soba	Vrsta sobe
53	Klasična soba s balkonom
48	Superior soba s pogledom na more
61	Deluxe soba s pogledom na more i balkonom
5	Comfort soba s balkonom
3	Premium soba s pogledom na more i balkonom
3	Executive apartman s balkonom

Izvor: http://www.adriaticluxuryhotels.com/hr/hotel-kompas-dubrovnik/detalji, preuzeto 15. rujna 2017.

Organizacija smještajnih jedinica je u dilatacijama: B, C i D. Hotel sadrži 1 restoran sa 194 sjedećih mjesta. Tu spadaju Lounge bar i terasa koja sadrži 132 sjedeća mjesta. U hotelu se nalaze i aperitiv bar, wellness, fitness, unutarnji bazen, kongresna dvorana, te vanjski bazen sa slatkom vodom i potrebnim tehničkim sadržajima.

Wellness i SPA sadržaj hotela izuzetno je bogat. Tu se nalazi unutarnji bazen sa slatkom vodom, vanjski bazen sa slatkom vodom, finska sauna, parna kupelj, 3 sobe za tretmane, fitnes studio, tuševi, zona za opuštanje itd.

Novi sadržaji hotela uključuju i konferencijsku dvoranu s vrhunskom tehničkom opremom, koja može primiti 400 osoba.

U sklopu hotela tijekom rekonstrukcije napravljene su i nove pristupne ceste te garaža sa 19 parkirnih mjesta. Cijeli hotel je nadograđen sa novim instalacijama i hortikulturnim uređenjem.

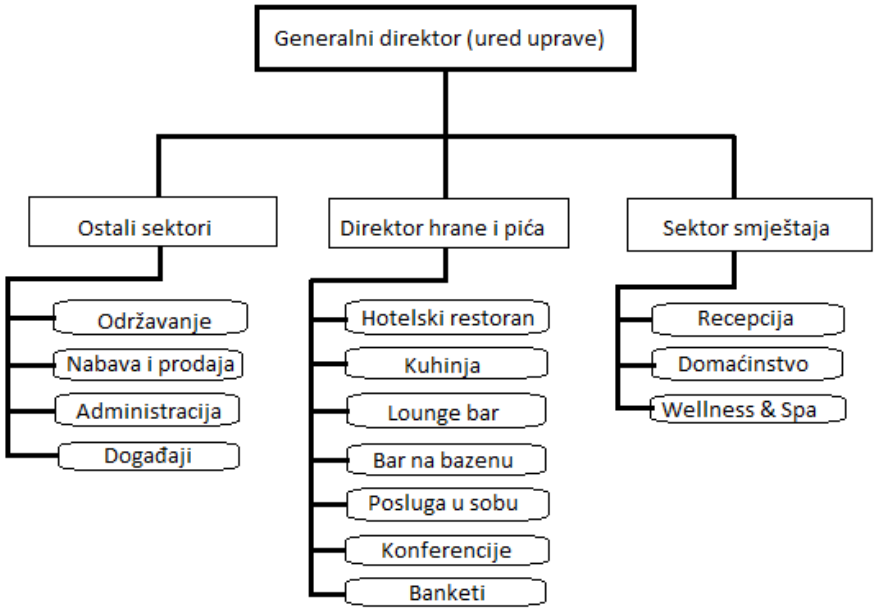
Hotel puža i dodatne usluge kao što su *concierge*[3] usluge, frizerski salon, mjenjačnica, butik shop, parking, trgovina s poklonima, usluge prodaje izleta, Usluge prodaje *rent-a-car*-a i sl.

3.2.2. Organizacijska struktura hotela

Organizacijska struktura i način podjele rada bitni su za svako društvo jer olakšavaju podjelu resursa po sektorima i općenito poslovanje. Hotel Kompas d.d. ima sljedeću organizacijsku

[3] Usluge rezerviranja karti za avionske karte, transfere, razgledavanje grada itd.

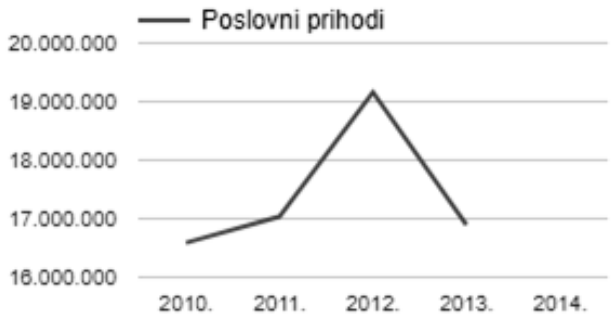
strukturu. Nadzorni odbor imenuje Upravu koja vodi hotel i sastoji se od jednog člana – direktora.



Slika 3. Organizacijska struktura Hotela Kompas Dubrovnik
Izvor: Izradio autor na temelju vlastite interpretacije prikupljenih podataka u hotelu

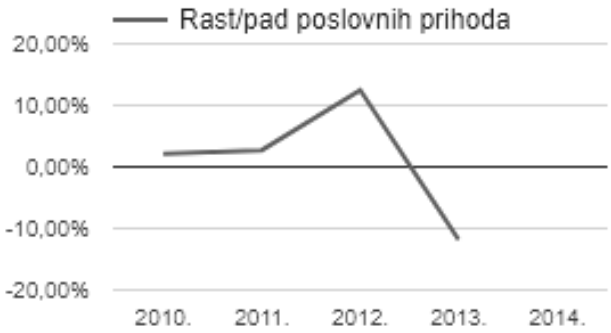
Sektor smještaja i sektor hrane i pića najvažniji su sektori glede generiranja prihoda i profita. Direktor hrane i pića odgovoran je za restoran, dva hotelska bara, poslugu u sobu, konferencije, kongrese i organizaciju hrane i pića u slučaju ostalih događaja u hotelu. Odjeli u sektoru smještaja su domaćinstvo i recepcija koja je odgovorna za rezervacije, informiranje i prihvat gostiju.

3.2.3. Ekonomski aspekt hotela



Slika 4. Prikaz poslovnih prihoda od 2010. do 2013. godine

Izvor: https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/hotel-kompas/Detaljno/53333, preuzeto 25. kolovoza 2017.



Slika 5. Prikaz poslovnih prihoda od 2010. do 2013. godine (%)

Izvor slike: https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/hotel-kompas/Detaljno/53333, preuzeto 25. kolovoza 2017.

Između 2010. i 2013. godine, nakon kratkotrajnog rasta prihoda, hotel Kompas bilježi pad prihoda kada kreće i obnova hotela. Nažalost, noviji pokazatelji poslovanja hotela nisu dostupni.

Tablica 2. Prihodi od prodaje (u tisućama kuna)

	2013. godina	**2012. godina**
Smještaj	10.177	12.037
Hrana i piće	5.894	6.115
Ostali prihodi od prodaje	318	836
UKUPNO	16.389	18.988

Izvor: http://static.adriaticluxuryhotels.com/uploaded-files/401193F3-DA99-5CAF-22B8-078720F596D6.pdf preuzeto 1. rujna 2017.

Hotel Kompas najviše prihoda ostvaruje od pružanja usluga smještaja, zatim od pružanja usluge hrane i točenja pića te manji dio prihoda ostvaruje od ostalih usluga.

Tablica 3. Troškovi zaposlenih (u tisućama kuna)

	2013. godina	**2012. godina**
Neto plaće	3.088	3.416
Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	1.498	1.542
Doprinosi na plaće	740	789
UKUPNO	5.326	5.747

Izvor: http://static.adriaticluxuryhotels.com/uploaded-files/401193F3-DA99-5CAF-22B8-078720F596D6.pdf, preuzeto 1. rujna 2017.

Tijekom 2013. godine Društvo je imalo prosječno 48 zaposlenika (2012.: 51 zaposlenika).

3.2.4. Restoran Sphere Hotela Kompas Dubrovnik

Odjel hrane i pića u Hotelu Kompas Dubrovnik dijeli se na:

- Zenith Lobby bar
- Luna bar
- Sphere Restaurant & Lounge Bar

Odjel hrane i pića od veoma je bitne važnosti u hotelu. Generira otprilike 50% ukupnog prihoda od prodaje. Restoran ima 194 sjedećih mjesta od kojih se 132 nalaze na terasi. Sadrži prostranu unutarnju salu te terasu i bar koji se nalaze na samom ulazu u hotel. Unutrašnjost restorana dijeli se na salu, bar, ured konobara, kuhinju, skladišta za hranu, prostorije za pravljenje sladoleda i slastica te menzu za zaposlenike. Restoran Sphere pruža usluge doručka ručka i večere. Usluga "A La Carte" dostupna je za ručak i večeru, što znači da gosti mogu naručiti hranu i piće pomoću jelovnika i vinske karte. Restoran također pruža usluge "Room service"-a to jest posluga u sobu za cijeli hotel koja sadrži poseban jelovnik.

Sphere Restaurant & Lounge Bar[4] moderno je uređen restoran i može smjestiti i preko 200 osoba. Gastronomska ponuda sadrži raznovrstan kulinarski sadržaj među kojima je mnogo dalmatinskih specijaliteta. Nudi se veliki izbor lokalnih delicija, ribljih specijaliteta, međunarodnih jela te slastica. U ponudi je također bogat izvor dalmatinskih i kontinentalnih vina. Osim "A La Carte" usluge, hrana za doručak i večeru se također poslužuje u sklopu švedskog stola. Restoran nudi sveobuhvatnu i kvalitetnu uslugu, stoga postoji niz posebnih jela za vegeterijance. U ljetnoj sezoni obroci se poslužuju i na terasi hotelskog restorana, koja ima pogled na uvalu Lapad.

[4] Bar s udobnim naslonjačima i foteljama u kojem se poslužuje piće.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKIH KONFLIKATA U RESTORANU SPHERE HOTELA KOMPAS DUBROVNIK

4.1. Struktura uzorka

U sljedećoj tablici prikazani su sociodemografski podaci zaposlenika. Vidljivo je da su većina ispitanika muškarci, 57%. Ukupno 26,7% ispitanika je u dobi od 18 – 24 godine, te u dobi od 31 – 36 godina. Većina ispitanika ima visoku stručnu spremu, njih 40%. Također se može vidjeti da najveći broj zaposlenika, njih 40 %, ima radni staž između dvije i deset godina, te da su 43% ispitanika konobari.

Tablica 4. Struktura ispitanika

	STRUKTURA	BROJ	%
SPOL	M	17	57
	Ž	13	43
DOB	18-24	8	26,7
	25-30	4	13,3
	31-36	8	26,7
	37-43	4	13,3
	44+	6	20
STRUČNA SPREMA	SSS	9	30
	VSS	12	40
	VŠS	9	30
RADNI STAŽ	DO 2 GODINE	6	20
	2-10 GODINA	12	40
	10-20 GODINA	7	23
	20+ GODINA	5	17
RADNO MJESTO	KONOBAR	13	43
	KUHAR	10	33
	ŠEF	5	17
	POMOĆNI RADNIK	2	7

Izvor: Izrada autora (2017)

4.2. Pregled dobivenih rezultata

Anketa za istraživanje konflikata sadrži trinaest pitanja vezanih za probleme i hipoteze navedene u metodologiji istraživanja. Pomoću navedenih pitanja istražuje se koji su prema mišljenju ispitanika organizacijski, osobni ili komunikacijski uzroci nastanka konflikata, zatim percepcija zaposlenika o posljedicama konflikata, te učestalost njihovih događanja.

Tablica 5. Pregled dobivenih rezultata

R. br.	PITANJE	STRUKTURA	BROJ	%	ARITMETIČKA SREDINA	STANDARDNA DEVIJACIJA
1.	Od koliko ljudi primate naredbe u restoranu?	1 2 3 4 5 ili više	7 15 3 0 5	23 50 10 0 17	2,37	1,33
2.	U kojoj mjeri je subotimalna organizacija rada uzrokom konfliktnih situacija?	1-Uopće nije 2-Donekle 3-Osrednje 4-U visokoj mjeri 5-Uvijek	0 2 5 18 5	0 6 17 60 17	3,87	0,76
3.	U kojoj mjeri je odnos nadređeni – podređeni u restoranu uzrokom konfliktnih situacija?	1-Uopće nije 2-Donekle 3-Osrednje 4-U visokoj mjeri 5-Uvijek	5 8 12 5 0	17 26 40 17 0	2,57	0,97
4.	U kojoj mjeri je prema Vašem mišljenju osobna razina obrazovanja uzrokom interpersonalnih konflikata?	1-Uopće nije 2-Donekle 3-Osrednje 4-U visokoj mjeri 5-Glavni je uzrok	22 6 2 0 0	73 20 7 0 0	1,33	0,61
5.	U kojoj mjeri je prema Vašem mišljenju socioekonomski status (visina primanja unutar	1-Uopće nije 2-Donekle 3-Osrednje 4-U visokoj mjeri	7 13 6 4	23,3 43,4 20 13,3	2,23	0,97

	obitelji, struktura obitelji) zaposlenika uzrok interpersonalnih konflikata?	5-Glavni je uzrok	0	0		
6.	Koliko radne navike, to jest razlike u količini obavljenog posla među zaposlenicima utječu na stvaranje međusobnih konflikata?	1-Ne utječu 2-Donekle 3-Osrednje 4-U visokoj mjeri 5-Glavni su uzroci	0 8 5 12 5	0 26 17 40 17	3,47	1,07
7.	U kojoj mjeri prema Vašem mišljenju status/položaj zaposlenika u poduzeću uzrokuje konflikte?	1-Ne uzrokuje 2-Donekle uzrokuje 3-Osrednje 4-U visokoj mjeri 5-Glavni je uzrok	6 7 10 5 2	20 23 33 17 7	2,67	1,18
8.	U kojoj mjeri je prema Vašem mišljenju nepažnja/nebriga u komunikaciji odnosno neslušanje radnih kolega uzrokom konflikata?	1-Nije uzrok 2-Donekle 3-Osrednje 4-U visokoj mjeri 5-Glavni je uzrok	1 4 8 7 10	3,3 13,3 27 23,3 33	3,70	1,18
9.	U kojoj mjeri netočnost informacija(nejasne informacije) uzrokuje interpersonalne konflikte ?	1-Ne uzrokuje 2-Donekle 3-Osrednje 4-U visokoj mjeri 5-Glavni je uzrok	0 4 6 12 8	0 13 20 40 27	3,80	0,99
10.	U kojoj mjeri uključenost negativnih emocija u raspravama utječe na stvaranje konflikata?	1-Ne utječe 2-Donekle 3-Osrednje 4-U visokoj mjeri 5-Glavni je problem	0 3 6 15 6	0 10 20 50 20	3,80	0,89

11.	U kojoj mjeri konflikti uzrokuju negativne posljedice (nezadovoljstvo, slabljenje veza među zaposlenicima, smanjenje radne uspješnosti)?	1-Ne uzrokuju 2-Donekle 3-Jednako uzrokuju 4-Uglavnom 5-Samo negativne posljedice	0 8 8 10 4	0 27 27 33 13	3,33	1,03
12.	U kojoj mjeri konflikti uzrokuju pozitivne posljedice (smanjenje napetosti, bolja prilagodba promjenama, učvršćivanje interpersonalnih odnosa)?	1-Ne uzrokuju 2-Donekle 3-Jednako uzrokuju 4-Uglavnom 5-Samo pozitivne posljedice	14 8 8 0 0	46,7 26,6 26,6 0 0	1,80	0,85
13.	Procijenite koliko su u restoranu učestale svađe i raznorazne konfliktne situacije na tjednoj bazi?	1-Nikada 2-Jednom u nekoliko tjedana 3-Jednom tjedno 4-Više puta tjedno 5-Vrlo učestale (svaki dan)	0 0 2 14 14	0 0 6,6 46,7 46,7	4,40	0,62

Izvor: Izrada autora (2017)

4.2.1. Organizacijski uzroci nastanka konflikata

Kod prvog problema koji je definiran u četvrtom poglavlju naglasak je na organizacijske poteškoće i njihov utjecaj na nastanak konflikata. Koristeći rezultate ankete može se primijetiti da su hipoteze koje ukazuju na utjecaj organizacijskih problema potvrđene.

U anketi je prikazano da je problem prevelik broj osoba koje naređuju. 17% ispitanika tvrdi da primaju naredbe od 5 ili više ljudi. Također ispitanici su potvrdili da je subobtimalna organizacija uzrok konflikata u velikoj mjeri, njih čak 60%.

4.2.2. Osobni/personalni činitelji nastanka konflikata

Drugi problem odnosi se na razlike na osobnoj razini zaposlenika kao uzrok konflikata. U anketi se pokazalo da socioekonomski status zaposlenika, razlike u statusu zaposlenika u poduzeću te razina obrazovanja pojedinaca ne utječe mnogo na stvaranje konflikata. Nitko od ispitanika ne smatra da je razina obrazovanja uzrok konflikata u visokoj mjeri, ili da je glavni uzrok. Socioekonomski status zaposlenika prema mišljenju ispitanika također nije značajan uzrok konflikata.

Nasuprot tome razlike u količini rada koju pojedinci odrade prema mišljenju ispitanika su najčešći uzrok konflikata kada se spominju problem uzrokovani razlikama na osobnoj razini zaposlenika.

Sve hipoteze koje pretpostavljaju da osobni činitelji uzrokuju konflikte su potvrđene, no najznačajniji uzrok je već spomenuti – razlika u količini rada.

4.2.3. Komunikacijski činitelji nastanka konflikata

Komunikacijski problemi pokazali su se kao veliki uzrok nastajanja konflikata. To jest nejasne informacije koje se šire poduzećem, zatim nepažnja u slušanju informacija te osobno shvaćanje kritike kolega na poslu.

Čak 33% ispitanika izjasnilo se da je pažnja/nebriga u komunikaciji glavni uzrok nastanka interpersonalnih konflikata. Također, veliki broj, čak 27% ispitanika, smatra da su nejasne informacije glavni uzrok nastanka konflikata. Uključenost negativnih emocija u raspravama po mišljenju ispitanika također je uzrok konflikata u visokoj mjeri. Stoga, hipoteze vezana uz treći problem iz metodologije istraživanja su potvrđene.

4.2.4. Organizacijske posljedice konflikata

Većina ispitanika smatra da iz interpersonalnih konflikata ne mogu proizaći pozitivne posljedice, čak 47% njih. No, 27% ispitanika da konflikti donekle mogu dovesti do pozitivnih posljedica, a 27% njih smatra da jednako uzrokuju pozitivne i negativne posljedice.

Hipoteze vezane za problem 4 iz metodologije istraživanja također su potvrđene, jer konflikti prema mišljenju zaposlenika uzrokuju i negativne pozitivne posljedice, iako u većoj mjeri negativne.

4.2.5. Učestalost događanja interpersonalnih konflikata

Naposljetku, dokazana je posljednja hipoteza koja ukazuje na to da su konflikti u restoranu dominantna pojava, većina ispitanika izjasnila se da su konfliktne situacije vrlo učestala pojava. Gotovo 47% ispitanika tvrdi da se konflikti događaju više puta tjedno te da su vrlo učestali.

5. ZAKLJUČAK

U ovom radu navedene su teorijske definicije konflikata od strane nekoliko autora. Zatim je opisan objekt koji je predmet istraživanja, te su naposljetku objašnjene hipoteze i problemi koji su istraženi pomoću anketnog upitnika.

Namjera ovog rada bila je navesti važne činjenice vezane za konflikte i konfliktne situacije, da bi se moglo razumjeti istraživanje konflikata među zaposlenicima te objasniti prethodno postavljene hipoteze. Svrha rada bila je dokazati da su uzroci nastanka konflikata vezani uz organizacijske, komunikacijske i osobne probleme, također da konflikti rezultiraju kao i pozitivnim tako i negativnim posljedicama te da su konflikti česta pojava. Cilj je bio istražiti koji od ovih uzroka najviše utječe na nastanak konflikata te koliko se konflikti u Restoranu Sphere često događaju.

Koristeći anketnu metodu istraživanja nad trideset ispitanika dokazane su hipoteze i dobiveni željeni rezultati:

a) Od tri navedena organizacijska uzroka nastajanja konflikata prema odgovorima ispitanika najčešći uzrok je subobtimalna organizacija rada.
b) Od četiri navedena osobna uzroka nastajanja konflikata prema odgovorima ispitanika najčešći uzrok je razlika u količini obavljenog posla.
c) Od tri navedena komunikacijska uzroka nastajanja konflikata sva tri su u velikoj mjeri uzrokovala konflikte, pa se prema ovom istraživanju može zaključiti da su komunikacijski problemi najčešći uzrok nastajanja konflikata.
d) Najzastupljenije mišljenje ispitanika je da konflikti u restoranu uglavnom uzrokuju negativne posljedice (nezadovoljstvo, slabljenje veza među zaposlenicima, smanjenje radne uspješnosti), a u manje slučaja pozitivne posljedice (smanjenje napetosti, bolja prilagodba promjenama, učvrščivanje interpersonalnih odnosa).
e) Dokazano je da su konflikti učestala pojava i da većina zaposlenika tvrdi da se događaju više puta tjedno.

Konflikti su veoma složeni procesi i upravljati njima nije jednostavno. No, pravilno upravljanje konfliktima nužno je za poboljšanje poslovanja i ukupnog ugođaja u svakoj organizaciji.

Konflikti ne moraju biti destruktivni već se kvalitetnim upravljanjem iz konflikata mogu izvući i konstruktivna rješenja. Smatram da je za učinkovito upravljanje sukobima potrebno zajedničko djelovanje ljudi te posebnu važnost pridodajem unaprjeđenju međusobne komunikacije. Također, na temelju vlastitog iskustva rada u restoranu smatram da je za rješavanje konflikata veoma bitno odrediti zajedničke vrijednosti i ciljeve zaposlenika, koji se često podudaraju.

LITERATURA

1. B.J. Hodge i W.P. Anthony, (1988): Teorija organizacije, str. 563., prema Sikavica (2011)
2. Božac M.G., Angeleski I., (2008): Menadžment konflikta: razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa,
3. D. Rollinson, (2008): Organisational Behaviour and Analysis, str. 417. -319., prema Sikavica (2011)
4. FININFO, https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/hotel-kompas/Detaljno/53333 (25.8.2017.)
5. FININFO, https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/jadranski-luksuzni-hoteli/Detaljno/40036 (25.8.2017.)
6. Fisher R., Ury W., Patton B., (2003): Kako do DA, Do dogovora pregovorom, a ne predajom:, Zagreb
7. H. Koontz i H. Weihrich, (1990): Essentials of Management, str. 285., prema Sikavica (2011)
8. Institut konstruktivnih rješenja, http://www.igh.hr/projekti.asp?pID=259 (21.8.2017.)
9. J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, J. H. Donnelly, Konopaske, R. (2009): Organizations: Behavior, Structure, Processes, prema Sikavica (2011)
10. Jadranski luksuzni hoteli, http://static.adriaticluxuryhotels.com/uploaded-files/DBD9E658-19C8-0E77-072C-3534482C6E0D.pdf (1.9.2017.)
11. Jadranski luksuzni hoteli, http://www.adriaticluxuryhotels.com/hr/hotel-kompas-dubrovnik/detalji (15.9.2017.)
12. L. R. Pondy, (1967) Organizational conflict: Concepts and Models, prema Sikavica (2011)
13. M. Buble (2011): Poslovno vođenje, M.E.P. Consult, Zagreb

14. M. Žugaj, J. Šehanović, M. Cingula, (2003): Organizacija, str. 177. – 178.

15. Mirolović Vlah N., (2004): Stavovi o sukobima i razine poremećaja u ponašanju mladih

16. N. Podrug, N. Gauta, (2013): Komparativna analiza stilova upravljanja konfliktima između Hrvatske i SAD-a

17. Rahim M.A., (1992): Managing conflict in organizations, prema Sikavica (2011)

18. S.P Robbins, (1995): Fundamentals of Management, Global Edition, str. 174., prema Sikavica (2011)

19. Sikavica P., (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb

20. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Sveučilište u Rijeci, Rijeka.

POPIS SLIKA

Slika 1. Konflikti i performanse 11

Slika 2. Faze sukoba 13

Slika 3. Organizacijska struktura Hotela Kompas Dubrovnik 21

Slika 4. Prikaz poslovnih prihoda od 2010. do 2013. godine 21

Slika 5. Prikaz poslovnih prihoda od 2010. do 2013. godine (%) 22

POPIS TABLICA

Tablica 1. Struktura soba u hotelu Kompas 20

Tablica 2. Prihodi od prodaje (u tisućama kuna) 22

Tablica 3. Troškovi zaposlenih (u tisućama kuna) 22

Tablica 4. Struktura ispitanika 24

PRILOZI

ANKETNI UPITNIK

SOCIODEMOGRAFSKI PODACI

1. Dob
   a) 18-24
   b) 25-30
   c) 31-36
   d) 37-43
   e) 44+

2. Spol
   a) m
   b) ž

3. Stručna sprema
   a) SSS
   b)VSS
   c)VŠS

4. Radni staž
   a) do 2 godine
   b) 2-10
   c) 10-20
   d) 20+

5. Radno mjesto
   a) Konobar
   b) Kuhar
   c) šef restorana/kuhinje/bara
   d) pomoćni radnik

PROCIJENITE NA SKALI OD 1-5 SLJEDEĆE ČESTICE?

6. Od koliko ljudi primate naredbe u restoranu?
   a) 1
   b) 2
   c) 3
   d) 4
   e) 5 ili više

7. U kojoj mjeri je suobtimalna organizacija rada uzrokom konfliktinih situacija?
   a) uopće nije
   b) donekle
   c) osrednje
   d) u visokoj mjeri
   e) uvijek

8. U kojoj mjeri je odnos nadređeni-podređeni u restoranu uzrokom konfliktnih situacija?
   a) Uopće nije
   b) donekle
   c) osrednje
   d) u visokoj mjeri
   e) uvijek

9. U kojoj mjeri je prema Vašem mišljenju osobna razina obrazovanja uzrokom interpersonalnih konflikata?
   a) Uopče nije
   b) donekle
   c) osrednje
   d) u viskojoj mjeri
   e) glavni je uzrok

10. U kojoj je mjeri prema Vašem mišljenju socioekonomski status (visina primanja unutar obitelji, struktura obitelji) zaposlenika uzrok interpersonalnih konflikata?
    a) Uopče nije
    b) donekle
    c) osrednje
    d) u visokoj mjeri
    e) glavni je uzrok

11. Koliko radne navike, to jest razlike u količini obavljenog posla među zaposlenicima utječu na stvaranje međusobnih konflikata?
    a) Ne utječu
    b) donekle
    c) osrednje
    d) u visokoj mjeri
    e) glavni su uzrok

12. U kojoj mjeri prema Vašem mišljenju status/položaj zaposlenika u poduzeću uzrokuje konflikte?

a) Ne uzrokuje
b) donekle uzrokuje
c) osrednje
d) u visokoj mjeri
e) glavni je uzrok

13. U kojoj mjeri je prema Vašem mišljenju nepažnja/nebriga u komunikaciji odnosno neslušanje radnih kolega uzrokom konflikata?
    a) Ne uzrokovala
    b) donekle
    c) osrednje
    d) u visokoj mjeri
    e) glavni je uzrok

14. U kojoj mjeri netočnost informacija(nejasne informacije) uzrokuje interpersonalne konflikte ?
    a) ne uzrokuje
    b) donekle
    c) osrednje
    d) u visokoj mjeri
    e) glavni je problem

15. U kojoj mjeri uključenost negativnih emocija u raspravama utječe na stvaranje konflikata?
    a) ne utječe
    b) donekle
    c) osrednje
    d) u visokoj mjeri
    e) glavni je problem

16. U kojoj mjeri konflikti uzrokuju negativne posljedice (nezadovoljstvo, slabljenje veza među zaposlenicima, smanjenje radne uspješnosti)?
    a) Ne uzrokuju
    b) donekle
    c) jednako uzrokuju
    d) uglavnom
    e) samo negativne posljedice

17. U kojoj mjeri konflikti uzrokuju pozitivne posljedice (smanjenje napetosti, bolja prilagodba promjenama, učvrščivanje interpersonalnih odnosa)?
    a) Ne uzrokuju
    b) donekle
    c) jednako uzrokuju
    d) uglavnom
    e) samo pozitivne posljedice

18. Procjenite koliko su u restoranu učestale svađe i raznorazne konfliktne situacije na tjednoj bazi?
    a) nikada;
    b) jednom u nekoliko tjedana
    c) jednom tjedno
    d) više puta tjedno
    e) vrlo učestale-svaki dan

SAŽETAK

U završnom radu prikazano je što su to konflikti i koja je njihova važnost u organizaciji. Provedeno je empirijsko istraživanje konflikata.

U uvodu je navedeno što su to konflikti, koja je njihova važnost te struktura cijelog rada.

U teorijskom dijelu rada detaljnije je navedeno što su to konflikti, koji su njihovi uzroci i vrste. Zatim podjela konflikata na faze te naposljetku i ono najvažnije, načini upravljanja konfliktima. Razumijevanje ovog dijela važno je jer objašnjava značenje konflikata koje je nužno poznavati da bi se mogao shvatiti istraživački dio rada.

Na početku trećeg poglavlja nalazi se ukratko povijesni aspekt društva Jadranski luksuzni hoteli d.d. kojem je 2013. godine pripojen Hotel Kompas d.d. Nadalje naveden je povijesni, ekonomski i organizacijski aspekt Hotela Kompas Dubrovnik, nakon čega slijedi opis Restorana Sphere, čiji su zaposlenici predmet empirijskog istraživanja.

Budući da su glavni predmeti istraživanja navedeni, u četvrtom poglavlju smješteno je empirijsko istraživanje koje se provelo putem ankete. Razrađeno je pet pitanja koja su vezana za sociodemografske podatke ispitanika, zatim trinaest pitanja pobliže vezana za same konflikte u organizaciji. Nakon istraživanja objašnjeni su prethodno postavljeni problemi i hipoteze.

U konačnici nalazi se zaključak rada, navedena je literatura, popis slika, popis tablica te sažetak.

Ključne riječi: upravljanje konfliktima, uzroci konflikata, posljedice konflikata, Hotel Kompas Dubrovnik, Restoran Sphere

SUMMARY

The final paper presents conflicts and their importance in organization. Empirical research was conducted.

In the theoretical part are explained the meaning of conflicts, their causes and types. Afterward phase divison of conflicts and conflict management. This part is very important to comprehend because of the general understanding of this work.

At the beginning of the third part are shortly given historical review of Jadranski luksuzni hoteli company which contains Hotel Kompas d.d. since 2013. Afterwards are stated historical, economical and organizational aspect of Hotel Kompas Dubrovnik. Also we can se a review of Restaurant Sphere and employees which are the main respondents of empirical research.

Since the main subjects of this work are mentioned, in the fourth part are given empirical research which are conducted trough a survey. There are few questions related to sociodemographic structure and thirteen questions related to conflicts in organization. After the research, previously pointed out problems and hypotheses are explained.

In the end of this work, after the conclusion cited was used literature, list of pictures, tables and summary.

Keywords: conflict management, conflict causes, conflict consequences, Hotel Kompas Dubrovnik, Restaurant Sphere