МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН - СВЕТИ НИКОЛЕ - БИТОЛА - Р.МАКЕДОНИЈА
СВЕТИ НИКОЛЕ: ул. Маршал Тито 77; 032 440 330; 032 440 202; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
БИТОЛА: ул. Новачки Пат бб; 047 238 077; 047 222 503; e-mail: info@slavinst.edu.mk;
www.msu.edu.mk

Факултет за економија и организација на претприемништвото

Менаџмент на човечки ресурси во мали и средни претпријатија

Христина Трпческа

Магистерски труд

КОНФЛИКТИ МЕЃУ ВРАБОТЕНИТЕ И ЕФИКАСНОСТ ВО РАБОТАТА

Ментор

Доц. д-р Габриела Крстевска

Битола, 2021 година

АПСТРАКТ

Конфликтите во современите организации се актуелна тема на многубројни научни дебати, а истовремено претставуваат и истражувачки предмет во уште побројни научни трудови коишто имаат за цел да ги проучат заканите и опасностите од конфликтите кои се случуваат во претпријатијата како и начините за нивно надминување, а со тоа и зголемување на нивната продуктивност и ефикасност.

Многу е важно да се истражуваат стратешките пристапи во однос на тоа како да се препознаат конфликитите во современите претпријатија и како да се менаџира со нив во насока на навремено сузбивање со цел тие да не се разгорат и да не покажат негативни индикации во однос на финансиските успеси на бизнисот во аспекти на напредок и ефикасност на компаниите.

Во овој труд се истражуваше дали постоењето на конфликтни ситуации влијае врз ефикасноста на вработените. Добиените резултати покажаа дека менаџерите имаат значајна улога во управувањето со конфликтните ситуации кај вработените што придонесува вработените да ја подобруваат својата ефикасност во работата. Неминовно, покажуваат активно влијание во интеракцијата во самата компанија, со надворешните клиенти и јадрото на компанијата, а тоа се, секако, човечките ресурси чија стабилност и коегзистентност се неопходни за компанијата да напредува и да ги реализира поставените визии, мисии и цели.

Клучни зборови: *конфликти, стратешки пристап, ефикасност во работата*

ABSTRACT

Conflicts in modern organizations are present topic of numerous scientific debates, and in the same time , are the research topic in even more scientific papers, which aim to study the threats and dangers of conflicts that occur in companies, how to overcome them to increase their productivity and efficiency. It is very important to explore the strategic approaches regarding how to recognize conflicts in modern companies and how to manage them in the direction on time elimination so that they do not flare up and do not show negative indications regarding financial success. of business in terms of progress and efficiency of companies. In this paper, it was researched whether the existence of conflict situations affects the efficiency of employees. The obtained results showed that managers have a significant role in managing conflict situations among employees, which contribute employees to improve their efficiency at work. Inevitably, they show an active influence in the interaction within the company, other clients and of course the core of the company, and this are of course the human resources which stability and coexistence are necessary for the company to progress and achieve the set visions, missions and goals.

Keywords: *conflicts, strategic approach, work efficiency*

ВВЕДЕНИЕ

Конфликты в современных организациях являются актуальной темой многочисленных научных дискуссий, и одновременно они являются предметом исследований в огромном количестве научных трудов, направленных на изучение угроз и опасностей, вызванных конфликтами, возникающих на предприятиях, и способов их преодоления с тем, чтобы повысить производительность труда и эффективность их работы. Очень важно изучить стратегические подходы относительно того, как распознавать конфликты на современных предприятиях и как управлять ими в целях их своевременного устранения для того, чтобы они не разгорались и не оказывали негативного влияния на финансовый успех предпринимателя, с точки зрения экономического развития, прогресса и эффективности прежприятия. В данной работе исследовалось, влияет ли наличие конфликтных ситуаций на эффективность работников. Полученные результаты показали, что руководители играют значительную роль в управлении конфликтными ситуациями между работниками, что способствует повышению эффективности их работы. Так или иначе, они демонстрируют активное влияние при взаимодействии внутри компании, с внешними клиентами и ядром компании, и это, конечно же, человеческие ресурсы, стабильность и сотрудничество которых необходимы компании для развития и реализации поставленных задач, миссии и целей.

Ключевые слова: конфликты, стратегический подход, эффективность в работе.

Содржина

ВОВЕД.....7

I ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ.....12

1. .....**Менаџмент на човечки ресурси**12

2. ..... **ОСВРТ КОН КОНФЛИКТИ**

.....17

2.1 Конфликтите во современите организации – дефиниционa рамка.....17

2.2 .....**Теорија на конфликти во современите претпријатија**

.....18

2.3 .....**Перцепции на конфликтите**

.....19

2.3.1Современ поглед на човечките ресурси.....20

2.3.2 Интерактивни перцепции на човечките ресурси 20

3. ПРЕПОЗНАВАЊЕ НА КОНФЛИКТИТЕ И НИВНО ВИДУВАЊЕ 22

3.1 Фактори кои поттикнуваат конфликти на работното место.....22

3.1.1 Несоодветна комуникација 22

3.1.2 Разлики во карактерите на вработените 25

3.1.3 Разлики во вредностите на вработените.....28

3.1.4 Конкуренцијата помеѓу човечките односи.....28

3.1.5 Други фактори.....29

3.2 Видови конфликти во претпријатијата.....30

3.2.1 Класификација на конфликтите според причината за конфликт 30

3.2.2 Видови конфликти според нивото на конфликтот 31

3.2.3 Видови конфликти според функционалноста 32

4. ЕФИКАСНОСТ ВО РАБОТАТА 33

4.1 Ефикасноста и ефективноста – основни детерминанти за успех на целокупното работење 33

4.2 Ефикасност во работењето на организацијата 35

4.3 Стручно усовршување на вработените 45
4.3.1 Кои се причините за вложување во образованието? 46
4.3.2 Концепт на образованието по мерка на компанијата..... 46
4.3.3 Евалуација на работата на вработените..... 47
4.3.4 Причини за евалуација на ефикасноста во работењето на вработените..... 48
4.3.5 Видови критериуми за успехот во работата..... 50
4.3.6 Личните фактори за задоволство од работењето – ефикасност во работата..... 51
4.3.7 Поврзаност и влијание на контролата со ефикасноста и ефективноста..... 52
II ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ 55
5.1 ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО 55
5.2ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО 56
5.3Хипотези на истражувањето..... 56
5.4 Варијабли на истражување..... 56
5.5 Методологија на истражувањето..... 57
5.5.1 Оправданост на истражувањето..... 57
5.5.2 Цел на истражувањето..... 58
5.6 Методи на истражување..... 58
5.7 Обработка на податоците 60
III. РЕЗУЛТАТИ 61
КВАНТИТАТИВНА АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО..... 61
IV ДИСКУСИЈА..... 77
КВАЛИТАТИВНА АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ..... 77
V ЗАКЛУЧОК..... 83
VI ЛИТЕРАТУРА 87
ПРИЛОГ

ВОВЕД

Компанија без конфликти никогаш не постоела и нема да постои. Антагонизмите, тензиите, агресиите, стереотипите, негативните ставови и фрустрациите секогаш ќе бидат составен дел на секоја организација каде што луѓето треба да живеат и да работат заедно. Конфликтот е нераскинлив дел од животот на луѓето. Постојат различни ставови за конфликтот. Некои луѓе конфликтот го сметаат за негативна состојба што мора да се избегне по секоја цена. Други, пак, имаат мислење дека конфликтот е феномен што наложува управување. Од оваа гледна точка, конфликтот се смета за можност за личен раст и поединците се обидуваат да го искористат за негова најдобра предност. Во организациите потенцијален конфликт може да биде практично секоја одлука што менаџерот мора да ја донесе. Ефикасно и ефективно справување со потенцијалните конфликти е еден од најважните аспекти на позицијата на менаџерот. Бидејќи конфликтот е навидум неизбежен, за менаџерите да можат да ги препознаат изворите на конфликтот, очигледно е потребно да го видат неговиот конструктивен како и деструктивен потенцијал, да научат како да управуваат со конфликтот и да ги спроведуваат техниките за решавање конфликти на практичен начин[1].

Развојот на човечките ресурси, третиран од аспект на самата организација, е во функција на: подобрување на квалитетот на производството и услугите, зголемување на конкурентноста, прилагодување кон промените, подобрување на перформансите на вработените, обезбедување поголема ефективност во работењето, стекнување поголем углед меѓу партнерите, остварување поголем профит итн. Тој се определува како стратегиски менаџмент за тренинг, развој и стекнување професионални знаења и вештини чија основна задача е остварување на целите на организацијата, што истовремено стимулира максимално користење на претходно стекнатите знаења и вештини од страна на вработените.[2] Развојот на човечките ресурси има повеќе функции и тоа:

[1] Fleetwood, Karen L. (1987). The Conflict Management Styles and Strategies of Educational Managers. Unpublished master's thesis, University of Delaware, Newark

[2]Garavan, T.N. (1991), Strategic Human Resource Development, Journal of European Industrial Training, 15,1, p. 17

- како инструмент за подобрување на квалитетот што истовремено подразбира, од една страна намалување на трошоците во работењето, а од друга страна подобрување на перформансите на организацијата во целост;

- како стимулатор на конкурентскиот дух со единствена цел да се постигнат што подобри резултати на нејзиното функционирање, односно да се зголеми ефикасноста и квалитетот на работењето;

- како креатор на клима за учење каде што фокусот се става на потребата за континуирано учење на вработените со единствена цел да се искористат креативните потенцијали на вработените, како од аспект на поуспешен развој на нивната кариера, така и од аспект на подобрување на перформансите на организацијата и ефикасност во работењето;

- како фактор во управувањето со организациските промени и организацискиот развој;

- основна задача на одговорните за развојот на човечките ресурси е да ги предвидат стратегиските промени, да ги интегрираат во развојната стратегија на организацијата, а подоцна да ги операционализираат во конкретна пракса низ соодветни политики.

Има едно непишано правило кое вели дека во секоја компанија е неизбежно да има конфликти од различни интереси меѓу вработените со што ефикасноста во работењето е ризик кој компанијата мора да знае како да го стабилизира.

Успешните организации во светот на вработените гледаат како на примарен развоен ресурс. Во стандардното менаџирање, востановено во согласност со човечките ресурси, постојано се контролираат и се следат активностите на вработените во компаниите. Со тоа се смета дека организациите ги контролираат вработените и ја следат нивната ефикасност во работата. Тоа, пак, од своја страна, дава можност да бидат во чекор со ризиците кои ги носи пазарот и глобалното опкружување. Спротивно на тоа, во услови кога не се обрнува внимание на вработените, ризикот од конфликти меѓу самите вработени се зголемува со што се намалува ефикасноста во работниот процес на компанијата. На овој начин, темелите на компаниите во такви настанати услови во голема мера може да се разнишаат, а менаџерите се тие кои ја имаат обврската да се инволвирани во секој процес на работењето, во секој сектор на работата со што нема да се дозволи да дојде до конфликти. Менаџерите се клучните играчи во поглед на управување на човечките ресурси по однос на вработениот кадар

во компаниите зашто со нивната активност и добра соработка со вработените секогаш може да се открие коренот на конфликтот, дури и тој да не е почнат, а со тоа да се надминат конфликтите, да се пронајде природата на конфликтот и со стратешки пристап кој ќе го сузбие конфликтот и ќе влијае на начин што нема да дозволи дополнително разгорување на конфликтот. Конфликтите во организациите се многу честа појава за која се смета дека е многу важно навремено да се препознае и да се менаџира.

Голем број успешни организации, не само кај нас, туку и гледано во светски рамки ги гледаат своите вработени како свој примарен и најважен ресурс од кој зависи целата успешност на компанијата. Стандардниот менаџмент вели дека, во согласност со човечките ресурси кои постојано се контролираат и се следат активностите на вработените, во компаниите се контролира организацијата на работата и самата ефикасност во работата. Глобалното напредување е страна која ова го гледа како можност на компаниите да бидат во чекор со глобалните трендови по однос на човечките ресурси и пазарот на кој вработените котираат различно, зависно до организацијата во која работат и во која придонесуваат со својот труд. Доколку во самата организација не се посветува внимание на вработените, ризикот од конфликтните ситуации секогаш ќе биде на една тенка линија која може да се искине и да пукне во конфликтна ситуација, а со тоа ќе влијае недвосмислено на ефикасноста во работењето.

Главната улога во сето ова ја имаат, не само вработените кои ги создаваат конфликтите поради различни причини, туку и менаџерите доколку успеат да ги изменаџираат ситуациите, ќе направат успешно работење при што недвосмислено ќе се подобри ефикасноста во работењето.

Во поглед на човечките ресурси и темата која ја обработува овој магистерски труд, односно конфликтите меѓу вработените и ефикасноста во работењето се поврзани процеси кои влијаат еден на друг, затоа тие се важен сегмент од работењето и успешноста на секоја компанија.

Разгледувајќи ги причините за појава на конфликтите, како главни причини се појавуваат недоволната мотивација и недоволна контрола во компанијата по однос на повеќе фактори кои влијаат на создавањето на конфликтни ситуации во современите организации. Да се спречи или да се надмине конфликтот значи да се поседува менаџмент-способност за стратешко промислување на коренот на ситуацијата при што ќе се идентификува причината за конфликтот, просторот каде што тој настанал и на

крај, решението коешто би било најсоодветно. Тоа се постигнува со креирање модел за правилно менаџирање со конфликтите.

Секоја современа компанија треба да ги има предвид конфликтите, дури и кога тие практично не се настанати, бидејќи истите тие влијаат на ефективноста на работниот процес, дури и пред да започнат.

Во секоја компанија потребен е добар менаџмент-тим кој, условно кажано треба да ги држи сите конци во рацете и да применува во секој поглед добар начин на комуникација со секој вработен, без оглед на работното место на кое тој се наоѓа, зашто секој кој работи во една организација се смета за важен во самата компанија посебно од аспект што секој поради незадоволство или која било причина може да предизвика конфликтни ситуации кои подоцна многу тешко се решаваат, особено ако се земе предвид дека уште на почетокот, на секој вработен, менаџментот треба да му посвети соодветно внимание и третман. Сите овие фактори, позитивни или негативни, секоја компанија треба доста сериозно да ги сфати, особено негативните, кои треба да се обиде да ги елиминира или, во најмал случај, да ги минимизира, а позитивните, пак, да ги стави во преден план, да ги инволвира сите вработени, од најниското до највисокото хиерархиско ниво зашто секој вработен е потребно да се чувствува добро и задоволно на своето работно место затоа што само така може да има позитивна ефикасност во работењето и движење на компанијата напред со добра организација и посветеност на комуникацијата. Исто така, потребно е работодавецот да се грижи за своите вработени затоа што тие, пред сè, го претставуваат столбот на таа компанија и од нив во голем процент зависи успехот на таа компанија. Тие го претставуваат името, мотото и визијата на таа компанија кои работодавецот се стреми да ги одржи на одредено ниво.Тој модел, откако еднаш ќе биде создаден, неопходно е да се надградува и да се применува од страна на кадри кои ќе бидат задолжени за негово имплементирање во работата на компанијата при сите хиерархиски нивоа. Претпазливоста неминовно води до успех, затоа што со подготвеност за промени, менаџерите создаваат стратешки планови за менаџирање кои, доколку се навремено имплементирани, спречуваат негативни влијанија кои може да се појават интерно, во компанијата или, пак, екстерно, во поглед на надворешното окружување.

Основната актуелност на проблематиката се состои во тоа што менаџментот на компаниите е неопходно навремено да ги препознае знаците на претстојните конфликти и да го спречи конфликтот пред да се појави, за доброто на компанијата и за ефикасност во работата. Таков вид знаци има постојано затоа што односите помеѓу

човечките ресурси не се воопшто едноставни за менаџирање, пред сè, поради основната идеја дека секој човек е со различен карактер. Оттука, менаџментот на конфликтите се појавува како решение за надминување на предизвиците во претпријатијата по пат на развивање модел на менаџмент на организациски, персонални и интерперсонални фактори.

Организациите во современи услови константно се менуваат за да ја подобрат својата конкурентност што резултира со нивно соочување со предизвикот од воведување на иновативни стратегии за подобрување на нивната компетитивна позиција. Во такви услови, организациите мора континуирано да учат и да се менуваат за да можат да опстанат.

Недостатокот од знаење и стратегии за успешно справување со конфликтите ја води целата организација во непотребно трошење на значителни ресурси со што се пропушта можноста за нејзино подобрување.

Менаџирањето на конфликти, според тоа, е процес кој е насочен кон спречување на нефункционалните и деструктивните последици од конфликтите и насочување на нивната енергија во акција на идентификација и решавање на проблемите. Од начинот и успешноста во менаџментот на конфликти ќе зависи целокупната организациска ефективност, ефикасност и делотворност.

Токму затоа, од најголема важност е менаџерите да ги знаат изворите на конфликтите, нивните последици, како и методите за нивно управување. Со тоа се постигнува сплотеност на вработените што неминовно носи поголема ефикасност во работењето.

Успешен менаџер на човечкиот капитал е оној кој умее успешно да се справува со конфликтите во организациите и истите да ги смири за компанијата да има ефикасност во работењето. Со разбирање на врската меѓу настанатите конфликти и задоволството на вработените вкомпонирано со успешното преземање на соодветни чекори за одобрување на организациската делотворност и ефикасноста во работењето апсолутно влијае врз зголемување на активностите на вработените и подобрување на работната клима во компанијата.

Секоја организација е единствена, има своја структура на работа, единствен образец на однесување и начин на дејствување. Основата на секоја организација ја сочинува човечкиот фактор кој е иницијален фактор за секоја организација. Соработката во организацијата и конфликтите во неа секогаш ќе бидат дел од секој работен процес и секогаш ќе претставуваат уникатна комуникациска структура.

I ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

1. Менаџмент на човечки ресурси

Менаџментот (управувањето) на човечките ресурси е процес на управување со луѓе во организациите на структуриран начин. Ова ги опфаќа областите на екипирање (ангажирање на луѓе), задржување на луѓе, утврдување и управување со плати и надоместоци, управување со перформансите, управување со промени и грижа за излез од компанијата за заокружување на активностите.[3]

Управувањето со човечките ресурси е функција чија цел е да ѝ помага на компанијата да ги постигне своите цели преку ефикасно и ефективно менаџирање на нејзините вработени. Тоа е една од најважните стратешки функции во компанијата и е строго доверлива по својата организациска структура. Одоговорностите кои ги носи управувањето со човечките ресурси влијаат врз економската ефикасност и ефикасноста на работењето на вработените во самата компанија, а тоа почнува со селекцијата на вработени, за конкретни работни места, задоволството на вработениот од самото работно место и од своите надредени, комуникацијата на хоризонтално и вертикално ниво во самата компанија. Човечките ресурси се вкупен духовен и физички потенцијал на вработените, основа на грижата на одржувањето и развојот на луѓето како ресурс, најважен ресурс на секоја компанија во однос на другите ресурси.

Човечките ресурси мора да ги имаат знаењето и методологијата на работењето во своите редови за да може ефикасно да се извршува секој процес на работење. Во човечките ресурси е поседувањето на иновативни квалитети, интелектуалните и биолошки и физиолошки потенцијали без кои процесот на самото работење е невозможен.

Менаџментот на човечките ресурси во секоја компанија и организација се смета за водствена сфера на компанијата која се темели на неколку базни основни категории како што се:

- мотивација,

- односи меѓу поединците и групите,

[3]Бојаџиоски, Димитар, „Менаџмент на човечки ресурси”, Економски факултет - Скопје, 2009.

- организациска социјализација,

- организациска култура итн.[4]

Првата компоненета образложена овде е мотивацијата и задоволството на вработените кои се база на секоја современа организација каде што акцентот е ставен на управувањето со потенцијалот на вработените, развојот на различни шеми кои го унапредуваат користењето на умствените и мотивациските сегменти кај секој вработен со цел да се постигне задоволство во работењето на секој поединец во компанијата. Една од најважните работи е да се стимулира вработениот да го даде својот максимум во работата со цел компанијата да ги покаже најдобрите можни резултати.

Луѓето, како одредеден потенцијал во работниот процес како ресурс, го овозможуваат процесот на управување на човечките ресурси, неговата потреба и развој. Токму поради ова, за да се работат човечките ресурси во една компанија, треба многу голема подготовка, специфична динамика на работење, познавање на теоретски знаења, методи, процеси и процедури за човечките ресурси да се користат односно да се фокусираат на нивниот развој во компаниите.

Употребата и развојот на човечките ресурси треба да се фокусира на остварувањето на крајните цели на компанијата, односно нејзиниот развој и деловната политика која таа компанија ја спроведува во компанијата и надвор од неа, на пазарот на вредностите. Сепак, ефикасното и ефективното управување на човечките ресурси мора на прво место да ги има предвид интересите на луѓето, односно на вработените.[5]

Навистина, човечкиот потенцијал се користи како алатка во компаниите која служи за остварување на целите на компанијата, но истовремено луѓето кои се вработени во компаниите ги користат истите за постигнување на личните интереси (стекнување искуство, поголема заработка за својот труд). Ефикасноста во работењето се постигнува преку задоволството на вработените во компаниите. Постои општа согласност дека овој аспект на менаџментот се занимава со луѓе, со акцент на политиката за развој, како и на постапката и процесот на управување. Управувањето на

[4] McGregor D., "The human side of enterprice", Chicago, 1964.
[5] McGregor D., "The human side of enterprice", Chicago, 1964.

човечките ресурси во една компанија или организација ги обработува индивидуалните и социјалните аспекти на вработените во таа компанија.[6]

Овој аспект ја обработува и конкурентноста, односно длабоко ја анализира и конкурентноста на компанијата во рамките на човечките ресуси, а со тоа, преку вработените и нивната соработка, создава конкурентска предност. Концептот на човечките ресурси во однос на компаниите е стратешки и практичен концепт, но истовремено е и функционален. Управувањето на човечките ресурси опфаќа голем број елементи како што се:

- визија,

- стратегија,

- флексибилност,

- ставови,

- вредности и верувања.[7]

Деловните организации не можат да се замислат без соодветни ресурси, а луѓето со сите свои способности претставуваат еден од најважните ресурси. За да се постигнат подобри резултати во работењето, неопходно е што подобра организација и управување со човечките ресурси во една организација. Човечките ресурси, како стратешка функција на организацијата, придонесуваат организацијата да ги задоволи своите потреби со што се добива развивање, задржување и наградување на вистинските луѓе да работат ефективно и ефикасно. Управувањето со човечките ресурси, нивниот потенцијал и нивното однесување во процесот на работа е, исто така, многу одговорен динамичен процес кој ѝ помага на организацијата да дојде до луѓе со посакуваните способности, квалитет и можности, а со нивното управување да влијаат на однесувањето на поединци и групи со цел да се обезбеди постигнување на посакуваните резултати и цели.[8]

[6]Petković M., Jovanović M., "Organizaciono ponašanje-novi concept vođenja preduzeća": Beograd (2002), стр. 84

[7] Petković M., Jovanović M., "rganizaciono ponašanje-novi concept vođenja preduzeća": Beograd (2002), стр. 84

[8]Мицески, Трајче, „Менаџмент на човечки ресурси“, авторизиран материјал (2009), Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев” - Штип.

Важноста на човечките ресурси од апсект на управување со човечките ресурси помага за секое работно место да се најдат, да се селектираат и да се вработат целосно оспособени кадри, а ним да им се овозможи, како на поединци, или како на тим, да остварат високи резултати. Со тоа управувањето на човечките ресурси постојано се менува и се усовршува.[9]

Јасно е дека вработените, без оглед на која работна позиција се и каква работа извршуваат (со ова се нагласува дека човечките ресурси мора да се застапени во секоја компанија без оглед на тоа со каква дејност таа се занимава), не се исклучиво потпрени на вработувањето само за да се изврши работата и да се земе плата за тоа, туку и да се стекне искуство, да се усовршат во полето на својата работна активност и да се унапердат и повисоко да се квалификуваат сè додека тоа е возможно. Овде мотивираноста е еден важен момент кој се реализира преку награда или сооодветен надомест за поттик и давање подобри резултати во работењето. Истиот овој процес е реверзибилен и се поставува обратно, така што, доколку вработениот е незадоволен и не е мотивиран за својата работа, не е наградуван и не е ценет на своето работно место, организацијата не може да очекува од таа индивидуа да ги покаже и да ги прикаже своите работни способности.

Ниедна команија нема можност да создава тимови за работа и сосема да ги препознае квалитетите на апликантите за работа за одредена позиција доколку нема служба за човечки ресурси. Затоа службите за човечки ресурси се круцијален детерминант во градењето на добар имиџ и добра работа на една компанија, а согласно со тоа и добра работна средина за секој вработен.

Значењето на човечките ресурси е од огромно значење за секоја компанија која има цел да оди напред во процесите и во работата. Затоа најважни контексти во службите на човечките ресурси се три контексти: организациско, социјално и професионално значење.[10]

Организациско значење. Управувањето со човечките ресурси е од витално значење за индивидуалната организација како средство за постигнување на нивните цели.

[9] Dessler, G., „Основи менаџмента људских ресурса“, Београд: Дата статус, 2007.

[10] Svetlik, I., et al.: Human resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia, Review of International Comparative Management,11(5), 2010, pp. 807-833.

Социјално значење. Социјалното значење на управувањето со човечките ресурси лежи во потребата за задоволување на персоналот во организацијата. Бидејќи овие лица се извлечени од општеството, нивната ефективност придонесува за благосостојбата на општеството. Општеството како целина е главен корисник на добри човечки ресурси.

Професионалното значење на управувањето со човечки ресурси е во развојот на луѓето и обезбедување здрава животна средина за ефективно искористување на нивните способности.

Стратешката улога на управувањето со човечките ресурси произлегува од фактот дека вработените и нивните потенцијали се најважните ресурси на организацијата и затоа е потребно постојано инвестирање за нив. Сфаќањето на стратешката улога подразбира активности кои се поврзани со планирањето на човечките ресурси, проценката на трендовите во движењето на трудот, управување и развој на вработените. Човечките ресурси можат да бидат извор на конкурентска моќ ако со нив се управува ефективно. Стратешки, човечките ресурси треба да се гледаат во истиот контекст како и финансиските, технолошките и другите ресурси со кои се управува во организациите.

Оперативната улога во управувањето со човечките ресурси се остварува преку секојдневните животни активности од административна и од техничка природа. Треба да се обезбеди согласност за еднакви можности за вработување за сите и правилно селектирање на кандидатите. Новите вработени мора да бидат ориентирани кон организацијата, супервизорите мора да бидат добро обучени, безбедносните проблеми мора да се решат и платите мора да бидат утврдени. Затоа широк спектар на активности мора да бидат ефикасно и соодветно имплементирани, поврзани со секојдневното управување со луѓе во организацијата. Основната цел на управувањето со човечките ресурси е да се постигне успех на организацијата преку луѓе т.е. ефикасно користење на нивните потенцијали и реализација на индивидуалните потреби и интереси.

2. ОСВРТ КОН КОНФЛИКТИ

2.1 Конфликтите во современите организации – дефиниционa рамка

Дефиницоната рамка на конфликтите во современите организации е структурирана согласно со авторските согледувања од научни досегашни истражувања. Имено, докажани професори и менаџери низ светот ги проучуваат конфликтите како изразено опасна појава во поглед на стабилноста на работата и ефикасноста во работењето, како од аспект на интерните, така и од аспект на опкружувачките односи.

Според Бернард дефинирањето на конфликтот е процес кој започнува кога една група ќе увиди дека другата група повредува или ќе започне да повредува некои од нејзините интереси. [11]

Терминот „конфликт“ нема едно јасно значење. Создадена е конфузија од страна на научници кои во различни дисциплини го студираат конфликтот како поим.

Во организациската сфера, Петкоски и Илиевска дебатираат за конфликтот како видлив недостаток во стандардните механизми на одлучување, така што некои индивидуални или групни искуства предизвикуваат тешкотии во изборот на алтернатива за подобра иднина на бизнисот.[12]

Пошироко, Петреска тврди дека организацискиот конфликт може најдобро да се сфати како динамичен процес во основата на организациското однесување.[13]

Стефанова во своето истражување го дефинира конфликтот како интерактивна состојба во која однесувањето или целите на еден актер се, до одреден степен, неусогласени со однесувањето или целите на некој друг актер или актери.[14]

Во согласност со наведените дефиниции, конфликтот претставува несогласување, моментална немоќ да се најде соодветно решение за засегнатите страни чиишто интереси се спротивставени и за чиишто интереси двете страни се залагаат во

[11]Bernard, O. (2014) Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Nov 2014, Vol. 3, No. 6, p.212
[12]Петковски, К., Илиевска, М., А., (2010) Деловно комуницирање, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, 2010 год., стр.55
[13]Петреска, Л., Конеска, Љ., (2006) Деловно планирање, Европски универзитет - Скопје, стр. 22
[14]Стефанова, А., (2015) Придонесот на територијата на ограничување за поуспешно работење на компаниите и создавање на конкурентска предност, Економски факултет - Скопје, стр. 55

конфликтот. За подетално елаборирање и сознавање на конфликтите, во науката се создадени многубројни теории за конфликтите во современите претпријатија.

2.2 Теорија на конфликти во современите претпријатија

Секое конфликтно однесување започнува поради поставување на свој личен или групен приоритет кој, во исто време, и не е во согласност со очекувањата и приоритетите на друга група во организацијата.

Чајлд (Child) констатира дека, за да се сознае природата на конфликтот, треба да се размисли кои се страните на конфликтот, што предизвикува конфликтно однесување и кои се конфликтните интереси.[15]

Добивајќи ги овие одговори, доаѓаме и до јасна слика за тоа што претставува конфликтот и што претставува неговата појава во поглед на менаџментот.

Берон (Baron) во своето истражување доаѓа до резултатот дека организација во која нема конфликти е или организација во која менаџерот има премногу авторитативен стил на раководење или луѓето не се заинтересирани за својата работа. Конфликтите можат да се случат или поради неправилна комуникација т.е. недоразбирање или поради различни мислења и погледи кон работите.

Конфликтите кои се базирани на недоразбирање се решаваат со подобрување на комуникациските вештини, додека за конфликтите кои се базирани на различно мислење се потребни соодветни вештини за да се формираат конструктивни решенија кои ќе им донесат прогрес и на организацијата и на вработените.[16]

Лич (Leach) надополнува дека конфликтите во себе носат голем потенцијал и нови идеи и дека тие треба да се добродејдени. Науката потврдува дека во организациите е добро конфликтите да бидат присутни во едно оптимално ниво. Само доколку вработените имаат слобода јасно и гласно да го изразат своето мислење и да кажат што мислат дека треба да биде направено поинаку, ќе се дојде до најдоброто решение и до резултати.[17]

---

[15]Child, J. (1995). Follett: Constructive conflict. In P. Graham (Ed.), Mary Parker Follett - Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s. Boston: Harvard Business School Press, p. 98

[16]Baron, R. A. (1990). Conflict in organizations. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds.), Psychology in organizations: Integrating science and practice (pp. 197–216). Hillsdale, NJ: Erlbaum, p. 22-28

[17]Leach, D., Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies, Economic Journal, 1991., p.78

Тоа е долг и динамичен процес за кој вработените треба да бидат подготвени и обучени. На тој начин тие би покажале успех во делувањето.

Петковиќ (Petkovic) во исто време објаснува и дека треба да се знае дека конфликтите во себе имаат голем деструктивен потенцијал. Ако не бидат соодветно менаџирани, тие можат да ја нарушат работната атмосфера, да ги влошат меѓучовечките односи, да ја влошат комуникацијата и да влијаат на мотивацијата на вработените. Способноста за навремено препознавање и соодветно трансформирање на конфликите од раководителите и вработените е клучна карактеристика за успехот на организациите.[18]

Со анализа на добиените резултати од досегашните истражувања се доаѓа до заклучокот дека конфликтите се појавуваат поради нееднакви интереси помеѓу две страни, а во зависност од времето и начинот на превенција и разрешување на конфликтот, потоа се појавуваат ефектите (позитивно придвижувачки или негативни ефекти кои се причина за нарушени односи со клиентите, слаби перформанси на вработените и незадоволни клиенти). За конфликтот навремено да се спречи со цел тој да не прерасне во ситуација во која организацискиот ризик ќе биде голем, потребно е двете страни да покажат интерес за компромисно решение, односно да се обидат да ја погледнат ситуацијата и од другата страна и заедно да се донесе одлука која ќе биде прифатена од двете страни, а ќе биде во корист на стабилноста на организацијата и финасиската стабилност на работата.

2.3 Перцепции на конфликтите

Дали конфликтот ќе се разгори или навремено ќе биде спречен, во голема мера зависи од перцепциите кои ги негуваат засегнатите страни.

Имено, во менаџментот разликуваме неколку видови перцепции за конфликтите при кои конфликтните ситуации се разрешувани со примена на разновидни техники и стратегии од страна на менаџерите и човечките ресурси.

Традиционалните наспроти современите перцепции се залагаат за еден универзален начин на просперитетно решавање на конфликтите. Интерактивните

[18]Petkovic, M., Janicevic, N., Bogicevic, M.B., (2010) Organizacija, Ekonomskog fakulteta - Beograd, p. 78-79

перцепции, пак, во своето објаснување се залагаат за тоа при разрешувањето на конфликтот да се земат предвид повеќе фактори кои довеле до конфликтот и конфликтот да се разреши во општа корист.

2.3.1 Современ поглед на човечките ресурси

Конфликтот е природна појава во сите организации. Во науката за човечки ресурси конфликтите се прифатливи. Тоа се основните принципи на современите перцепции. Приврзаниците на современата школа сметаат дека со конфликтите може да се предизвика корист за перформансите на групата.

Леунг (Leung) ја прифаќа современата школа и констатира дека спорот се случува одвреме навреме и не е мудро да се вложуваат премногу напори во избегнувањето или спречувањето на конфликтот. Концентрирајќи се само на големи или критични конфликти, на луѓето им се овозможува да го решат конфликтот на подобар и поефективен начин.[19]

Според ова гледиште, конфликтот се смета за природен и неизбежен исход на луѓе кои работат заедно во групи во и тимови. Така, не мора нужно на конфликтот да се гледа негативно, туку позитивно, како потенцијална сила во придонесот кон перформансите на поединците.

2.3.2 Интерактивни перцепции на човечките ресурси

Според интерактивната школа, конфликтот не е само позитивна сила, туку е неопходен и за поединецот да функционира ефикасно. Решавањето на конфликтите подразбира предизвик на нормалните процеси и постапки во обид да се подобри индивидуалната продуктивност или да се воведат иновативни системи.

Наумовска ја истражува оваа школа и објаснува дека конфликтот е неопходен за ефикасно спроведување, но сите конфликти не се добри.[20]

Интерактивните перцепции разликуваат неколку видови конфликти:[21]

---

[19]Leung, Yu Fai (2009). Conflict Management and Educational Intelligence. Unpublished Thesis for Degree of Business Administration, Southern Cross University, Lismor, pp. 134 - 136

[20]Наумовска, Л., (2008) Менаџмент на човечки ресурси, Европски Универзитет - Скопје, стр. 22

- *конфликт на работни задачи кој се однесува на содржината и целите на работата;*
- *конфликт на односи кој се фокусира на меѓучовечките односи и*
- *конфликт на процеси кој се однесува на тоа како е завршена работата.*

Интерактивците го толкуваат конфликтот на сосема поинаков начин од традиционалистите и луѓето со современ поглед. Според школата на интеракција, конфликтот може да се идентификува како нефункционален или функционален. Конфликтот е дел од животот на луѓето и е природен феномен во сите организации. Ниското ниво на конфликт нема да биде штетно за секојдневните операции, но ќе помогне да се создаде непречено функционирање со подобро разбирање на постојните прашања. Конфликтот на посакуваното ниво може да ја инспирира креативноста при справување со проблемите и решавање на конфликти. Така, конфликтот може да биде позитивен во работните средини, но секогаш кога се случува критичен или поголем конфликт, треба да се реши бидејќи несаканото ниво на конфликт може да биде штетно и нефункционално за организацијата.

[21]Види повеќе кај Robons, P. S., Coultar, Mary, (1996) Menagement - Prentice Hall, International, London

3. ПРЕПОЗНАВАЊЕ НА КОНФЛИКТИТЕ И НИВНО ВИДУВАЊЕ

3.1 Фактори кои поттикнуваат конфликти на работното место

Конфликтите, како ситуации кои треба да се решаваат, можат да бидат поттикнати од поголем број фактори кои покажуваат помало или поголемо влијание. Во согласност со тоа можат да се препознаат повеќе фактори кои поттикнуваат конфликти на работното место, меѓу кои посебно можат да се истакнат:

- *несоодветната комуникација,*
- *разликите во природата на карактерите на вработените,*
- *разликите во вредностите на вработените,*
- *присуството на конкуренција помеѓу човечките ресурси, вработени во претпријатието и други фактори.*

Секој конфликт засебно настанува поради посебна причина и соодветно на неа се препознава и факторот кој го детерминира конфликтот. Заедничко за сите фактори е тоа што, доколку навремено не бидат проучени и решени, тие може да се зголемат, да се групираат со други дополнителни фактори и конфликтот да прерасне во сериозно нарушување во поглед на стабилноста на работата на претпријатието.

3.1.1 Несоодветна комуникација

Да се комуницира значи да се споделуваат информации помеѓу членовите на организацијата, а со ефикасно споделување на информациите и искуствата се постигнува зближување и поврзување помеѓу човечките ресурси кои се и градители на бизнисот, односно градители на компанијата. Со ефикасна комуникација се овозможува постигнување на напредок во односите со клиентите, се отвораат нови можности со бизнис-партнерите и воопшто се унапредуваат перцепциите во бизнис-сферата.

Ниту една организација не може успешно да ги распредели своите работни ангажмани ако во неа не е присутна комуникацијата. Од највисокото хиерархиско

ниво, па сè до најниското, потребно е да се насочуваат процесите, односно да се организираат вработените и нивните работни задачи.[22]

Со комуникацијата се пренесуваат целите на бизнисот, се доаѓа до соодветни решенија како да се унапреди бизнисот и како човечките ресурси со своите заложби можат да влијаат на подобра позиционираност на бизнисот.

Затоа, може да се констатира дека комуникацијата е еден вид организација при која секој вработен го пронаоѓа своето место и начинот на кој може позитивно да влијае на целокупната соработка.[23]

Добрата комуникација е основен предуслов за во организациите да не се појавуваат конфликти со потенцијални негативни ефекти. Кога се комуницира за потребите, веројатноста дека навремено ќе се пронајде решение е голема, а веројатноста дека ќе настане конфликт во негативна конотација е мала.

Постоењето на мотивирачка комуникација е од големо значење во процесот на градење добар и успешен менаџерски сектор, како и воопшто градење квалитетни сектори составени од човечки ресурси. Добрите комуникациски вештини се суштински за управување со ефикасноста на вработените во организациите. Ако постои добра комуникација, се намалува ризикот од можни грешки.

Комуникациските вештини се особено значајни во услови кога бизнисот пропаѓа или, пак, се соочува со некакви негативни влијанија. Имено, токму во вакви периоди е од особено значење вработените да комуницираат меѓу себе и да даваат идеи како би се излегло од оваа криза.[24] Дополнително, токму меѓусебната комуникација овозможува кадрите да напредуваат меѓусебно и да работат за општо добро и за своја корист, наместо за ничие добро и за ничија корист.

Дамодаран (Damodaran) во своето истражување доаѓа до резултатот дека добрата комуникација е, исто така, од големо значење и кога станува збор за врската на менаџерите со надворешните соработници. Комуникациските вештини особено се потребни во справувањето со поплаките на одредени клиенти кои се надевале на нешто поинаку кога е во прашање постоечкиот производ. Но, напорите кон создавањето добра комуникација не се потребни само во услови на негативни влијанија, туку тие се

[22]Дракулевски, Љ. (2006) Организациско однесување, Економски факултет - Скопје, стр.26

[23]Charles, R. (2000) Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach, 2nd Edition, Paperback, Pearson Essex, England, p. 33

[24]Gary, D. (2005) Human Resource Management ,9th Edition, Hardcover - Feb 22, Kogan Page Limited, London, p. 66-73

потребни секогаш. Потенцијалните напредоци на организациите се можни само во услови на добра комуникација каде што сите комуницираат меѓу себе за своите обврски и за своите права.[25]

Првиот чекор во добрата комуникација е ефективното слушање, а добрите менаџери денес за секоја работа се консултираат со своите тимови имајќи предвид дека тие се одличен ресурс за информации и сугестии. Овој вид консултации не се од значење само поради тоа што се добиваат нови идеи во врска со некој план, туку и поради тоа што секој од тимот се чувствува дека е од значење за иднината и сегашноста на организацијата и дека учествува во донесувањето на одлуките. Дали вработениот ќе комуницира и ќе биде мотивиран во голема мера зависи од надредените коишто ги објаснуваат правилата. Доколку тие се премногу авторитативни, вработените ќе бидат демотивирани и нема да бидат подготвени да комуницираат со нив.[26]

Со користењето на интернетот, комуникацијата помеѓу луѓето денес е и полесна и потешка. На пример, испраќање пишан збор е полесно од кога било бидејќи сè што треба да се направи е да се притиснат неколку копчиња и само еден клик. Но, многу луѓе претпочитаат да испратат брза електронска пошта (e-mail) наместо да се јават на телефон, што значи дека луѓето сé повеќе ја користат пишаната форма за нивната брза, опуштена бизнис-комуникација. Доколку некому пишувањето не му е силна страна, можно е тој да не комуницира најефективно со соработниците, со клиентите и со партнерите.

Во продолжение ќе ги истакне мешесте совети за тоа како да се подобрат бизнис-комуникативни вештини за поефикасна бизнис-комуникација цитирани според Академијата Супернова.[27]

- *Никогаш не треба да се стисне "Send" веднаш по пишувањето.* Дури и да не се пишува емоционален мејл, неговото премногу брзо испраќање може да наштети. Можеби тој мејл некому може да му звучи премногу остро и различно од она што сте го посакувале, или можеби не бил доволно јасен. Во секој случај, треба да се остави

[25]Damodaran, A. (2002) Investemtn valuation: Tools and techniques for determing the value of any asset, New york press, New York,p. 89

[26]Czerniawska F, May, P. (2004) Management Consulting in Practice, Kogan Page Limited, London, p.98

[27]Извор: Прилагодено според АкадемијаСупернова. (2014) "Шестсовети за поефективна бизнис комуникација", достапно на http://supernovaacademy.blogspot.com/2011/04/blog-post_12.html, пристапено на 05.02.2021

мејлот да „отстои“ час - два и потоа истиот да се провери повторно пред да биде испратен.

 Спуштање на топката. Можеби некој не сака да звучи остро или нападно, но луѓето секогаш ги сфаќаат на погрешен начин постоечките мејлови. Ако се случува ова, можно е да не постои свесност за тоа како звучи некој во своите дописи. Понекогаш, кога луѓето ќе прочитаат нешто негативно, тоа ги спречува да го апсорбираат остатокот од испратената порака. Пред испраќање на еден мејл, внимателно треба да се прочита неколку пати за испраќачот да се увери дека пораката не е премногу негативна.

 Треба да се има предвид публиката. Дали му пишувате на маркетинг-директор, на програмер, на некое друго техничко лице или на претседателот на компанијата? Дали му пишувате на едно лице или на поголема група со различни технички сфаќања? Секогаш комуникацијата треба да се прилагоди кон постоечката публика. На пример, ако им се пишува на луѓе без технички познавања, треба да се избегнува користење на специфични технички термини и концептите треба да се објаснуваат на попрост и поедноставен начин за да можат и лаиците подобро да разберат. Секој мејл или допис кој ќе биде испратен не мора да биде ремек-дело, но мора да биде лесно разбирлив. Треба да се користат секојдневно горенаведените совети и бизнис-комуникацијата несомнено ќе се подобри.

Сублимирано, комуникацијата е првиот и основен фактор кој оддава големо влијание во однос на поттикнувањето на кооперативна клима за работа или во однос на поттикнувањето на конфликтна ситуација во која до судир доаѓаати нтереси на повеќе страни за кои е тешко да се дојде до едно универзално решение.

3.1.2 Разлики во карактерите на вработените

Како втор фактор се појавуваат разликите во карактерите на вработените. Според Гутиќ секоја индивидуа е со различен карактер и, во согласност тоа, се детерминира атмосферата во групата.[28] Некои вработени едноставно ги извршуваат работните задачи и не покажуваат афинитет кон дополнително ангажирање, ниту помагање на своите колеги. Други вработени ги извршуваат работните задачи, но имаат

[28]Gutic, S. (2012) Menadzment ljudskih resursi, Fotolija, Srbija, стр. 112

понатамошни амбиции за проширување на нивните работни задачи со други вработени за тимски активности и помагање на своите колеги и со тоа и придонесување кон напредок во работењето, односно се трудат да бидат што поефикасни во работата.

Карактерно, секој работник е засебен за себе и неговата природа е детерминирана од неговите потреби и амбиции на работното место. Сепак, тие не треба да бидат причина за појава на конфликти, бидејќи индивидуалните интереси никогаш не треба да бидат јадро за организациска неусогласеност и организациски конфликт.

На пример, во секојдневното искуство во компаниите често се наидува на конфликти во поглед на генерациските разлики помеѓу вработените кадри, а анализата се заснова на тоа дека генерациските разлики повлекуваат и карактерни разлики во согласност со вредностите, идеалите и очекувањата.

Генерацијата е дефинирана како препознатлива група која ги дели годината на раѓање, возраста како и позначајните животни настани во критични развојни фази разграничени во пет до седум години во: прв бран, јадро и последен бран.[29] Постојат најмалку две гледишта кои се однесуваат на генерациските разлики во работната средина. Првото гледиште претпоставува дека заедничките настани влијаат и ја дефинираат секоја генерација и дека, иако индивидуите во една генерација се различни, нив ги поврзуваат слични мислења, вредности и однесување поради заеднички доживеаните настани.[30]

Иако меѓу нив генерално постојат позитивни релации, сепак многу од конфликтите на работните места се резултат на генерациските разлики, а овие конфликти, пред сè, настануваат бидејќи во компанијата има недостаток од имплементација на стратегии и политики за одржување на работна атмосфера во работењето и преминување на препреките коишто се појавуваат во секојдневието на компаниите каде што има различни возрасти на работници.

Начинот на обликување на работните задачи има за цел изградба на мотивација кај вработените и обезбедување позитивни ефекти за компанијата.[31] Следствено, кога се работи за еден тимски проект, младите работници поедноставно се вклопуваат изнесувајќи ги своите предлог-идеи кои се често иновативни, умеат да се логираат на

[29]Gutic, S. (2012) Menadzment ljudskih resursi, Fotolija, Srbija, стр. 43

[30] Charles, R. (2000) Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach, 2nd Edition, Paperback, Pearson Essex, England, p. 111

[31] Charles, R. (2000) Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach, 2nd Edition, Paperback, Pearson Essex, England, p. 122

разновидни онлајн-бази и да пребаруваат податоци, како и да изработуваат презентации според примери на светски докажани бизнисмени.

За разлика од младите, возрасните работници, пред да изнесат идеја, долго време размислуваат поради што некогаш се добива слика дека тие се незаинтересирани или пасивни во тимот, иако често возрасните може да си даваат на себе си подолго време имајќи предвид дека секој нов проект е ризик, а нивното искуство говори дека погрешно донесена одлука може да доведе до значајна загуба за компанијата со што ќе се намали ефикасноста во работата.

Потоа, додека младите трагаат по светски искуства, возрасните се водат од своите искуства и најчесто потсвесно секогаш се потсетуваат на лошите искуства што им носат страв да пристапат кон давање предлог за воведување на некое ново решение. Оваа ситуација, доколку не се контролира, многу едноставно може да премине во конфликт, бидејќи возрасните даваат отпор да работат со млади кадри кои изнесуваат голем број идеи кои често не се аргументирани и добро промислени, додека пак младите кадри сакаат иновации на работните места и понекогаш сметаат дека работата со возрасните може да им претставува пречка во нивниот кариерен развој.

Од друга страна, со интеграција на интересите на младите и на возрасните работници, може да се дојде до големи успеси. Имено, доколку се применат стратегии за мотивирање и поттикнување на вработените во компаниите, младите можат да учат од возрасните работници и да добијат информации за тоа како да предвидуваат ризици, како да ја анализираат конкуренцијата, како да го проценат вистинското време за воведување на иновација, да ги пресметуваат трошоците, да остануваат присебни, да привлекуваат лојални и профитабилни потрошувачи и друго. Во спротивна насока, возрасните од младите работници можат да бидат охрабрени за тимска соработка и да учат нови ИТ - вештини, кои се особено потребни и побарувани во современите компании. Тука, од големо значење е прифаќањето на различностите помеѓу кадрите, а преку мотивирање да се помогне на другиот, да се разбере и да се направи обид за пронаоѓање на трајно решение кое води до победа, може позитивно да се влијае во насока на постигнување напредок во бизнисот. Во согласност со наведеното, секој работник треба да има желба и амбиција да се прилагоди на групата и да води грижа за туѓите потреби, а во исто време да ги негува и сопствените потреби и за нив отворено да разговара со останатите членови во тимовите.

3.1.3 Разлики во вредностите на вработените

Покрај карактерот, секој работник негува и вредности на работното место. Оттука, менаџерите посакуваат да имаат вработено кадри кои организацијата ќе ја доживуваат како најголема вредност и ќе работат за неа почитувајќи ја како исклучително вредна. Сепак, сè почесто се покажува дека вработените повеќе ја негуваат тенденцијата кон финансиската мотивација отколку кон лојалната приврзаност за организациите.

Имајќи го тоа предвид, постојат кадри кои работат во насока на унапредување на бизнисот бидејќи го доживуваат како исклучително вреден и постојат кадри кои работат исклучително за плата, водат грижа да не бидат казнети на работното место, но не поседуваат долгорочни перцепции за иднината на бизнисот.[32] При овие услови, може да дојде до конфликт во однос на интересите на кадрите бидејќи оние кадри кои ја негуваат вредноста на бизнисот ќе чувствуваат дека работат повеќе од другите, не се доволно вреднувани во однос на плаќањето на трудот и со текот на времето ќе се судрат со проблемот на ниската мотивација. Другите кадри ќе продолжат да функционираат борејќи се за сопствените интереси во своја исклучителна корист и ќе претставуваат причина за појава на конфликт или разгранување на веќе постојниот.

3.1.4 Конкуренцијата помеѓу човечките односи

Наспроти нееднаквоста во вредностите на човечките ресурси, често е присутна и конкуренција помеѓу човечките ресурси. Во оваа насока, вработените често умеат позитивно да се поттикнуваат да работат повеќе со цел унапредување на сопствените перформанси или, пак, постигнување на некој групен, позитивен резултат.

Конфликтот настанува кога тие се натпреваруваат во негативен контекст и кога тоа го прават со цел да го победат другиот за да поттикнат позитивен резултат за себе. Тогаш доаѓа до распад на тимови и до појава на конфликти кои хиерархиски се

[32] Mintzberg, et. al (2006) Strategic Management Journal, John Wiley & Sons Ltd publisher, Volume 6, Issue 3, p. 89-91

провлекуваат низ целата организацијата, поради што од една состојба на нерешени интереси во организацијата, настанува конфликт кој треба сериозно да се решава.

3.1.5 Други фактори

- Покрај споменатите, разликуваме и други фактори кои предизвикуваат конфликти во современите организации. Во оваа насока може да стане збор за некои од нив:[33] недоволната мотивација (во услови кога кадрите не се доволно мотивирани се појавува ризикот тие да започнат да одбиваат да ги извршуваат работните задачи, да покажуваат отпор кон надредените или, пак, да ја намалат лојалноста во однос на колегијалноста)
- Несоодветните обуки. Ако кадрите се несоодветно или недоволно обучени, тие може да чувствуваат ниска самодоверба во однос на извршувањето на работните задачи и поради тоа да бидат дел од непријатности во тимското работење, оценувањето или прифаќањето од колегите.
- Неквалификувани кадри. Овој вид кадри несомнено влијае негативно во однос на колегијалноста и придвижувањето бидејќи искусните кадри во оваа ситуација се чувствуваат оптоварени со туѓи обврски и работни задачи што им предизвикува тешкотија и ниска мотивација, а во исто време тоа создава и причина за конфликтни ситуации.
- недоволно платен труд. Во време кога работниците отворено говорат дека платата им е основната причина за вработување и напредување, недоволно платениот труд е, во голема мера, причина за конфликт и нарушување на односите во организациите).

Сублимирано, сите фактори имаат свое помало или поголемо значење. Со цел да се одбегнат сериозните потенцијали за нарушување на стабилноста на бизнисот се препорачува навремено препознавање на конфликтот и негово навремено менаџирање.

[33]Види повеќе кај Robons, P. S., Coultar, Mary, (1996), Menagement - Prentice Hall, International, London,

3.2 Видови конфликти во претпријатијата

Конфликтите во современите организации може да се појават како резултат на разновидни фактори од кои зависи како ќе се претстави конфликтот согласно со неговиот корен (причина за настанок), согласно со нивото на конфликтот (мал, поттикнувачки или голем, загрозувачки) и согласно со функционалноста (позитивно мотивирачки или уништувачки). Имајќи ги предвид факторите коишто ги создаваат конфликтите, во теоријата и праксата се врши класификација на конфликтите и, согласно со тоа, поедноставно е да се препознае конфликтот и да се најде соодветен пристап за негово практично следење при настанувањето и решавање согласно со создадена стратегија за негово уништување во моментот кога конфликтот е проценет како загрозувачки за организацијата.

3.2.1 Класификација на конфликтите според причината за конфликт

Примарната класификација на конфликтите е направена според причината поради којашто е настанат конфликтот. Оттука разликуваме: конфликти поради нарушени односи во организацијата и конфликти поврзани со работата во самата организација.[34]

- Конфликти поради нарушени односи во организацијата се појавуваат кога има нееднаквости помеѓу членовите во групата вклучувајќи: лични судири, напнатост, непријателство, негативна конкуренција и вознемиреност. Овој вид конфликти во организациите предизвикуваат негативни индивидуални емоции како што се: вознемиреност, недоверба, незадоволство, фрустрација, напнатост и страв дека ќе бидат отфрлени од другите членови на тимот.

- Во конфликти поврзани со работата во самата организација спаѓаат: конфликти поради нерамномерна распределба на работата, ресурсите и

[34] Bernard, O. (2014) Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Nov 2014, Vol. 3, No. 6, p. 123

ефектот постигнат од работењето. Конфликтите се појавуваат од лични или од групни фрустрации.

Ако постои добар менаџерски тим, тој ќе го препознае конфликтот во неговиот зачеток и нема да дозволи да се прошири. Доколку се добро запознати со луѓето со кои работат, нивните персонални карактеристики и видот на работата која се работи, тогаш препознавањето на конфликтите и нивно разрешување оди многу побрзо.

3.2.2 Видови конфликти според нивото на конфликтот

Втората класификација се однесува на нивото на конфликтот. Оттука ги разликуваме следние видови конфликти:[35]

- *Интерпесонални конфликти.* Се појавуваат кај индивидуите и се поврзани со сопствените перцепции во однос на работното место. Во вакви случаи се препорачува индивидуата да направи себеанализа во однос на случувањата и потенцијалните решенија да ги пронајде од аспект на индивидуалното дејствување;
- *Интерперсонални конфликти во група.* Станува збор за конфликти во кои се вклучени повеќе од две личности кои меѓусебно не можат да дојдат до соодветно решение на основа на судрени интереси. Со цел успешно менаџирање, конфликтите треба да се анализираат тимски и отворено бидејќи ненавременото менаџирање на овој вид конфликти може да предизвика негативни индикации на ниво на одделение;
- *Интерперсонални конфликти на ниво на одделение.* Конфликтите од ваков вид засегаат поголем број а личности и групи, настанати поради судири на интереси помеѓу групи кои имаат видливи разлики во убедувањата и очекувањата од исходите. Ненавременото менаџирање на конфликтите од ваков вид може да предизвика негативни индикации на ниво на организација;

[35]Charters, W. W. (1952). A study of role conflict among foremen in a heavy industry. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, p. 97

- *Интерперсонални конфликти на ниво на организација.* Овој вид конфликти се развиваат хоризонтално и вертикално и сами по себе побаруваат брзо и ефикасно решавање бидејќи, во спротивно, за кратко време може да настрада бизнисот поради вклученост во конфликтот на значајни актери за организацијата (вклучувајќи кадри од топ-менаџментот).

Се доаѓа до констатација дека конфликите, од најмали, во однос на интензитетот, се разгранууваат. Малите конфликти може да бидат поттикнувачки, додека големите бараат брзо решение и интервенција.

3.2.3 Видови конфликти според функционалноста

Третата класификација на конфликтите е според функционалноста. Во зависност од факторот, ги разликуваме следните видови конфликти:[36]

1 ***Функционални или конструктивни конфликти.*** Некои конфликти ги поддржуваат целите на групата и ги подобруваат перформансите на тимовите поради што се класифицираат како функционални и конструктивни форми на конфликти. Аргументот за оправданоста на конфликтот е дека, ако конфликтот води до нормална конкуренција меѓу групите и при тие услови групите работат понапорно и произведуваат повеќе, тоа е поволно за групата и за институцијата. Тоа се гледа како конфронтација помеѓу две идеи, цели и верувања кои ги подобруваат искуствата на вработените и организациските перформанси, а главната придобивка од конструктивниот конфликт е во тоа што членовите добиваат шанса да ги идентификуваат проблемите и да ги сознаат можностите при работењето. Овој вид конфликти, исто така, инспирираат нови идеи, поттикнуваат учење и го мотивираат растот кај поединците;
2. ***Дисфункционални или деструктивни конфликти.*** Постојат конфликти кои ги попречуваат перформансите на групата. Тие се нефункционални или деструктивни форми на конфликт. Во вакви случаи, конфликтот е неизбежен и

[36]Bernard, O. (2014) Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Nov 2014, Vol. 3, No. 6, pp. 125-127

не е пожелен во организациите бидејќи може да ги раскине односите и на тој начин да спречи размена на идеи, информации и ресурси во групите или помеѓу одделенијата. Дисфункционалниот конфликт го попречува целокупното работење и спречува постигнување на организациските цели. Потоа дисфункционалниот конфликт обично ги попречува организациските перформанси и води до намалена продуктивност. Оваа ориентација на конфликтот се карактеризира со натпреварување на индивидуалните интереси, надвладувајќи го севкупниот интерес на бизнисот. Менаџерите ги задржуваат информациите еден од друг. Вработените ја саботираат работата на другите, било намерно или преку суптилно, незаинтересирано работење, поттикнувајќи конфликти во тимската работа.

Во праксата, се настојува менаџерите успешно да препознаваат функционални од дисфункционални конфликти и да се стремат кон тоа навремено да ги решаваат дисфункционалните конфликти бидејќи тие се особено ризични за иднината на бизнисот и организациското опстојување.

4. ЕФИКАСНОСТ ВО РАБОТАТА

4.1 Ефикасноста и ефективноста – основни детерминанти за успех на целокупното работење

Секоја компанија со својот бизнис се залага да ги постигне своите претходно дефинирани цели и задачи, а особено да ја истакне и способноста за одржување на нејзиниот опстанок и профитабилноста на долгорочно ниво. Притоа, присутноста и одржувањето на ефективноста и ефикасноста се најупотребуваните детерминанти за управување кои се од суштинско значење за континуиран успех. Една компанија, за да може да го добие статусот на успешна, мора постојано да има рамнотежа помеѓу ефикасноста и ефективноста, односно да ги спои на вистинскиот начин овие две детерминанти. Во текот на своето постоење, секоја компанија е во постојана борба за балансирање на овие две детерминанти. Само неуспехот на компанијата за балансирање на овие две детерминанти, иницира сериозни последици врз целокупното

нејзино работење. Иако на почетокот важеле за индустриски инженеринг-концепти, на почетокот на дваесеттиот век ефикасноста и ефективноста си го зазеле своето значење во секој домен од работењето. Со притисок за компанијата да биде колку е можно поефикасна, самата таа може премногу да се фокусира на намалувањето на времето на производниот процес или на бројот на вработени, а недоволно на она што ја одржува смислата и целта на компанијата. Одлуката да се откаже еден работен процес и да се укине работна позиција, доведува до зголемување на грешките во работата, додека пак, кога станува збор за ефективноста, потребно е компанијата да покажува предности во следниве области: донесување одлуки и структура, работни процеси и системи, лидерство и култура и менаџмент-процеси. Секоја компанија на ефикасноста треба да гледа како на неопходен услов, а на ефективноста како на континуиран процес.[37]

Како зборови ефикасноста и ефективноста често се сметаат за синоними, заедно со термините компетентност, продуктивност и владеење. Меѓутоа, во вистинско значење при управување, ефикасноста и ефективноста се со многу различни значења. Овие две детерминанти се главни услови во поставувањето и мерењето на перформансите на компанијата бидејќи самиот раст на компанијата е функција на ефикасност и ефективност.

Ефикасноста се однесува на вршење на работите на вистинскиот начин. Ефикасност (делотворност) е да се направи работата на вистинскиот начин, по одредени правила, процеси и системи. Со ефикасноста се дава одговор на две прашања: КАКО да се сработи и КОЈ да сработи во организацијата. Таа е внатрешна карактеристика, која значи оптимално користење на ресурсите за да се постигнат целите на организацијата. Исто така, се следи дали тоа се прави брзо, практично, рационално и економично. Научно, тоа е дефинирано како сооднос излез - влез и се фокусира на добивање на максимална моќност со користење на минимални ресурси. Ефикасноста на работното место значи сработување на работните задачи на вистинскиот начин, со вложено помалку труд и време. Суштината на подобрувањето на ефикасноста на работното место е да им се помогне на вработените да работат попаметно, а не повеќе. За да се зголеми т.е. да се подобри ефикасноста во работењето, во ова модерно време, сите ние, а посебно менаџментот на организацијата, треба да раководи паметно и успешно.

[37] Page Susan (2010) . The Power of Business Process Improvement: 10 Simple Steps to Increase Efectiveness, Efficiency and Adabtability; pages 44 - 53

Ефективноста, од друга страна, се однесува на вршење на вистинската работа и постојано мерење дали остварените резултати ги исполнуваат посакуваните. Ефективноста е надворешна карактеристика претставена како способност да се одредат и да се постигнат целите. Ефективноста (плодотворноста) значи да се работат вистинските работи, насочувајќи се кон тоа што во одредена ситуација, треба да се сработи.

Ефикасноста се фокусира на процесот и акцентот го става на смислата на работите, додека ефективноста се фокусира на постигнување на крајната цел. Ефикасноста е важна за профитабилноста, додека ефективноста за растот. И ефикасноста и ефективноста бараат разумна и стратешка употреба на сите организациски ресурси, човечки, финансиски, материјални и технолошки ресурси во создавањето конкурентска предност. Овие едноставни дефиниции укажуваат на јасната дистинкција помеѓу ефикасноста и ефективноста и нивната поврзаност со секој сегмент на бизнисите од секаква големина. [38]

4.2 Ефикасност во работењето на организацијата

Ефикасноста во работата на организациите зависи и од внатрешните и од надворешните фактори на нивното функционирање. Од постапката за селектирање и регрутирање на кадри започнува процесот за ефикасност на организацијата. Менаџерот односно менаџерскиот тим имаат голема задача при регрутирањето кадри: да одберат талентирани личности, па потоа да ги распоредат на вистинските работни места, да се трудат да им овозможат обуки, да се трудат да обезбедуваат услови за подобрување на перформансите на сите вработени, да креираат систем за наградување, да овозможуваат развивање на способностите на вработените. Посебно е важна улогата на менаџерот во периодите на светска економска криза бидејќи тој има задача ефикасно да ги употребува односно да ги користи сите ресурси. Менаџерот треба да ги познава карактеристиките и на работното место и на вработените како индивидуалци за да ја подобри ефикасноста во работата и да извлече максимум од секого. Обуките кои ќе се овозможуваат, во секој случај, треба да ги задоволуваат потребите и на организацијата и на вработените. Менаџерот мора да ја мери и својата ефикасност, но и да наоѓа начини за подобрување на ефикасноста во работата. Прекумерна контрола, казни и

[38] Ephraim F. Sudit, Effectiveness, Quality and Efficiency: A management oriented approach (2012), page 82, 59

принудување се неадекватен пристап во менаџирањето на човечките ресурси и покажале дека негативно влијаат врз ефикасноста.

Инфраструктурата претставува незаменлив и универзален регионален ресурс кој може да го користат субјектите кои работат во различни индустрии за да ја зголемат нивната ефикасност и конкурентски потенцијал. Специфичните карактеристики на комуникациската инфраструктура (транспорт и комуникации) во даден регион (на пр. интензитет на капитал, просторна неподвижност, долг период на формирање) го прави стратешки ресурс за претпријатијата што работат во овој регион. Без одредено минимално ниво на инфраструктура, функционирањето на секое претпријатие станува практично невозможно. Овој елемент ја одредува употребата на други фактори кои ја дефинираат ефикасноста во работата на организациите. Во голема мера, тоа произлегува од фактот дека класичните фактори кои ги разликуваат Смит и Рикардо, вклучувајќи ги капиталот, природните и човечките ресурси (меѓу другите минерални суровини), обично се карактеризираат со значителна подвижност, а ефективноста на овие ресурси зависи од инфраструктура. Во економијата базирана на знаење, универзалниот и постојан пристап до информации станува особено значаен.

Во денешно време, информациите стануваат стратешки ресурс во економските процеси. Просторниот карактер на активноста на претпријатието подразбира потреба за создавање услови што ја подобруваат циркулацијата на информациите помеѓу одделни субјекти на пазарот. Со оглед на потребата ефективно и ефикасно да се одговори на потребите на пазарот, како и да се прилагоди пазарната понуда, брзата циркулација на информации добива посебно значење. Со зголемување на конкуренцијата, добивањето информации, како и нивната брза циркулација, го одредуваат непреченото функционирање на пазарот. Така, комуникациската инфраструктура игра многу важна улога во активноста на претпријатието бидејќи, овозможувајќи пристап до информации, ја одредува, не само ефикасноста на функционирањето на претпријатието, туку и нивната егзистенција, односно ефикасност во работењето. Идентификацијата на врската помеѓу комуникациската инфраструктура и ефикасноста на претпријатието е комуникациската инфраструктура како потсистем на економска инфраструктура и влијанието на комуникациската

инфраструктура врз функционирањето на претпријатијата како основи за ефикасност во работата на организациите.[39]

Литературата покажува дека поимот ефикасност во работењето е недвосмислен и повеќедимензионален факт. Ефективноста, генерално, се сведува на споредување на приходите од деловна активност со нејзините трошоци. Самуелсон и Нордхаус ја идентификуваат ефективноста во работењето со недостаток на загуби т.е. таквата употреба на човечки ресурси што придонесува за достигнување на максимално ниво на задоволство меѓу вработените со оглед на трошоците и технологијата (Самуелсон и Нордхаус 2004). Што е уште поважно, концептот на ефикасност во работата на организацијата во економијата се разгледувал, не само во контекст на функционирање на бизнисот, туку и од перспектива на дистрибуција на богатството во општеството. Современата економија (благосостојба) честопати се повикува на ефективност во Паретова смисла. Распределбата е ефективна во значењето на Парето доколку не е можна понатамошна пренамена што ќе ја подобри положбата на некои луѓе без штетни ефекти за другите (Бег и сор. 2007). Во однос на концептот за ефикасност во работењето на организацијата на претпријатието, можно е да се направи разлика помеѓу неговите две димензии - оперативна и стратешка. Ефикасноста во оперативна смисла се сведува на препорака да се направи многу подобро отколку другите во истата индустрија, спроведувајќи го истиот концепт за деловна активност. Стратешката димензија се однесува на дејствување на поинаков начин, исполнување на единствена деловна цел (Szyman´ska 2010). Биелски го привлекува вниманието на фактот дека меѓу многубројните обиди да се дефинира организациската ефикасност во работењето на организацијата, фундаментално е можно да се направи разлика помеѓу две толкувања на овој поим: засновано врз основа на цели и засновано на систем. Првиот го нагласува намерниот карактер на деловните претпријатија и ги третира како вештачки системи. Вториот ги третира како природни системи слични на животните форми (Bielski 1996).[40]

Економската ефикасност (често третирана како основна димензија за проценка на деловната ефикасност во работењето на организацијата) се чини дека е полесно да се дефинира. Во економската литература ефективноста се толкува како сооднос на

[39] Fic, M., Malinowski M., Communication Infrastructure and Enterprise Effectivness, Wrocław University of Technology, Wrocław, Poland, pp. 39, 40

[40] Ibid pp49,50

добиените ефекти со исплатените фактори на производство (Марчинијак, 2005). Оттука, во економска смисла, евалуацијата на ефикасноста се однесува на односот помеѓу трошоците и ефектите.

Комуникациската инфраструктура е поважна бидејќи утврдувањето пристап до информации, не само што влијае само на ефективноста на претпријатијата, туку исто така го овозможува и нивното функционирање (е-бизнис). Во однос на просторниот карактер на деловните активности, брзата циркулација на информации добива посебно значење бидејќи овозможува ефективен одговор на потребите на пазарот и брзо прилагодување на понудата на пазарот. Претпријатијата функционираат во глобално натпреварувачко опкружување, но тие исто така работат во услови на зголемена соработка, често на меѓународно ниво. Ваквите услови на пазарот честопати предизвикуваат потреба да се бараат нови начини на дистрибуција, како и брз и ефикасен трансфер на информации (како и средства и стоки). Комуникациските решенија стануваат шанса за опстанок и развој во бурна околина. Сепак, нивната ефективна употреба е предмет на квалитетот на регионалната комуникациска инфраструктура. Л. Купиец ја дефинира комуникацијата како знаење и практична човечка активност во областа на човечката комуникација и социјалните контакти, користејќи достапни технички средства (Купиец и сор. 2005). Главната задача на комуникација е пренос на информации (како и нематеријални средства) во одредено време. Медиумите на информации може да имаат форма на материјал (како хартија) или да бидат нематеријални (на пр. радиобранови). Земајќи ја предвид дефиницијата за концептот на комуникација, можеме да претпоставиме дека комуникациската инфраструктура се состои од предмети, уреди и објекти кои овозможуваат пренос на информации, добра и други нематеријални средства, како и институциите што вршат ваков вид активност.

Ефикасноста во една организација е тесно поврзана со материјално-техничките и финансиските услови во организацијата, со кадровските ресурси, организациската клима и култура, начинот, стилот на кој се води организацијата и, секако, со влијанието на поширокатa општествена средина. Исто така, ефикасноста се поврзува со комуникацијата, мотивацијата, волјата на вработените, задоволството од работата. Честопати се поврзува и со емоционалната интелигенција, со степенот на стрес и со персоналното управување со времето.

Ефикасноста е условена од успешната и квалитетна комуникација во организацијата. Преку квалитетна и успешна комуникација вработените се мотивираат да ги вклучат личните потенцијали, да го развиваат чувството на припадност во организацијата, односите помеѓу вработените се подобруваат, а и луѓето подобро се разбираат. Во ситуации кога е неминовна промена, успешната и квалитетна комуникација се покажува како еден од адутите во управувањето со промената и во намалувањето на отпорот кон промената.

Голем предизвик на денешницата е одвлекувањето на вниманието од целокупната дигитализација, но и справувањето со тоа. Факт е дека во секој момент имаме на располагање огромен број информации преку мобилните телефони и интернетот, но исто така, секојдневно се соочуваме со колеги на работните места кои голем дел од времето се однесуваат како заробеници на мобилните телефони и интернетот. Доколку вработениот дел од своето време го губи за разгледување на социјалните мрежи, а тоа не му помага во работниот процес и остварувањето на работните задачи, се очекува да стане и помалку ефикасен на своето работно место.

Мотивацијата и задоволството од работата, исто така, влијаат врз ефикасноста во работата затоа што се поврзани со условите во организацијата, со нејзините перспективи, со колегите, работните задачи, безбедносниот аспект на работното место, индивидуалните способности и карактеристики на личноста.

Ефикасноста е поврзана и со организациската клима затоа што таа, од своја страна, значи пријатна работна средина, развивање позитивни ставови, постоење на ред и дисциплина, систем на вредности итн.

Сè почесто во истражувањата се става акцент на емоционалната интелигенција. Всушност, таа значи управување со своите емоции односно самоконтрола и, бидејќи помага луѓето да се снајдат во работата и во интеракцијата со другите луѓе, се смета дека многу помага и за поголема ефикасност во работата.

Од друга страна, ефикасноста е тесно поврзана со причините за стрес на работното место. Како најголеми причини за предизвикување стрес вработените ги сметаат: несигурноста на работното место, прекувремената работа, нередовната плата, недостатокот на комуникација, несоодветното наградување, припишувањето на успех на друг колега, кофликтите меѓу вработените и многу други.

Доколку луѓето подобро управуваат со времето, според современите истражувања, ќе бидат високоефикасни. Тоа се должи на тоа што ги постигнуваат сопствените цели, подобро одредуваат приоритети, поуспешно се справуваат со стресот, создаваат повеќе слободно време за семејството, за социјален живот и за себеси.

Најважен меѓу сите ставови на вработените е токму ставот спрема нивната работа. Тој став се нарекува задоволство од работењето и може да се дефинира како когнитивна, афективна и евалуативна реакција на вработените за својата работа. Тој процес директно влијае на ефикасноста во работата. Задоволството од работата е сложен став кој вклучува одредени претпоставки и верувања за таа работа, чувства за работата и оценка на работата. Задоволството од работењето претставува една од најистражуваните теми во областа на човечкото однесување во организацијата. Причина за тоа, секако, е врежаното верување дека задоволниот работник е продуктивен работник и дека успешноста на компанијата не може да постои доколку вработените се незадоволни. Во тој случај немаме ефикасност во работењето. Независно од постоечките теории и сфаќања за мотивацијата во теоријата и во праксата, таа е разгледувана преку задоволството од работата и ставовите на вработените. Задоволството од работењето честопати во истражувањата се покажало како важен показател на мотивацијата, а со тоа и на успехот на организацијата односно на ефикасноста во работата. Задоволството односно незадоволството од работата, во извесна мера, е и показател на стимулативноста од работењето и вкупната работна ситуација. Постојат различни дефиниции за општото задоволство од работењето. Сепак, сите главно се сведуваат на афективниот однос спрема работата, земајќи ги предвид поволните и неповолните аспекти на работењето.[41]

Иако значењето на луѓето за ефикасноста на една организација не смее никогаш да се нагласи, непроменлив е фактот дека без соодветниот квалитет на луѓето, долгорочната профитабилност и успехот на глобалната деловна единица можат да бидат загрозени. Во светло на ова гледиште може да се тврди дека организациите што се занимаваат со одржување на нивната глобална конкурентност, по потреба, мора да регрутираат, да задржат и да одржуваат висококвалитетна работна сила. Со цел ефикасно да се постигне ова, раководството треба да ги препознае особините и

[41]J.Greenberg, A.B. Baron, Ponashanje u organizacijama, Zelnid, Beograd, 1998, str. 160 - 161

компетенциите на човечкиот фактор кои се клучни за успешно остварување на мисијата на организацијата. Со оглед на овие согледувања, основната цел на ова поглавје е двојна. Прво, ја разгледува тековната литература за процесите и процедурите што организациите во моментов ги користат за управување и развој на своите вработени и второ, потпирајќи се на знаењето добиено од прегледот на литературата, поглавјето тврди дека еден од најефикасните механизми за проценка за идентификување и анализа на празнините во работењето во една организација е преку анализа на човечки фактор. Користејќи примери од случаен избор на глобални компании, се заклучува дека и ефикасноста на перформансите на вработените, и долгорочната профитабилност, и успехот на организацијата, може да се обезбедат преку ефективни инженерски програми за човечки фактор.[42]

Од индустриската револуција се направени многу истражувања бидејќи психолози, антрополози, социолози и економисти работеа на објаснување зошто луѓето прават работи и како работната средина и / или индивидуата можат да влијаат на желбата да се постигнат повисоки производствени цели. Теоретичарите на мотивацијата како што се Маслоу (1954), Алдерфер (1969) и Меклеланд (1961, 1969) се обидоа да ги идентификуваат клучните фактори што ги поттикнуваат индивидуалните одлуки да се постигнат. Херцберг и сор., (1959) дискутираше за мотивацијата од еколошка перспектива. Тој идентификуваше фактори во рамките на работното опкружување кои придонесуваат за недостаток на мотивација. Во следните години, организационите бихејвиористи ги користеа овие теории за да создадат програми за да влијаат врз перформансите на вработените. Во последниве години, некои научници почнаа да разгледуваат како духовноста може да се интегрира во работната средина (Конгер - 1994, Митроф и Дентон - 1999, Гилори - 2000). Другите научници продолжуваат да ја разгледуваат емоционалната интелигенција (Големан, 1995, 1999) и да ги идентификуваат емоционалните компетенции кои се присутни во успешните организации.

Човечкиотфактор има шест главни компоненти (види Adjibolosoo 1995, стр. 33 –40). Тие вклучуваат: духовен капитал, морален капитал, естетски капитал, човечки капитал, човечки способности и човечки потенцијал. За да се интегрира секој од овие аспекти на човечкиот фактор во процесот на организациско управување, императив е да се разбере секоја компонента во однос на организациските успеси и / или неуспеси. Секое

[42] S. Adjibolosoo, The Human Factor Approach to Managerial and Organizational Efficiency and Effectiveness, DOI 10.1007/978 - 3 - 319 - 61307 - 9_4

човечко суштество е родено и обдарено со тело, душа и дух. Треба да се развијат и да се негуваат сите три аспекти на индивидуата за лицето да доживее вистинско самоисполнување и ефективна изведба. Родени сме со човечкиот дух. Првата од шесте димензии на човечкиот фактор е духовниот капитал. Како што се развива, поединецот вредно работи кон формирање на својот духовен капитал. Духовниот капитал подразбира да се има знаење и чувство за нешто кое петте сетила не можат лесно да го сфатат сами по себе. Духовниот капитал е компонента на човечкиот фактор што му помага на поединецот да препознае и да биде во контакт со поголемо суштество (т.е. божественото) во рамките на неговиот живот. Околината во која живееме и работиме ќе има многу поголемо влијание врз тоа како и кога се развива оваа компонента. Неодамнешното истражување продолжува да открива дека поуспешни компании се оние кои создаваат потребна околина или заедници во рамките на кои нивните вработени стапуваат во директен контакт со сопствената духовност и на тој начин се успешни лично (Конгер - 1994, Митроф и Дентон - 1999 и Гилори 2000). Втората компонента на човечкиот фактор е моралниот капитал. Моралниот капитал „претставува навики и ставови на човечкото срце коишто се темелат на принципи што се однесуваат на правилно или погрешно. Тоа се однесува на квалитетите што ги поседуваат индивидуите и ги наведуваат да се усогласат или да не се усогласат со етичките принципи и стандарди на однесување“ (Adjibolosoo, 1995, стр. 35). Оваа компонента е развиена и под влијание на животната средина и културата на поединецот. Јачината на моралниот капитал на поединецот е, сепак, значително под влијание на степенот до кој е развиен духовниот капитал. Така, индивидуата чиј духовен и морален капитал се добро развиени, ќе ги отфрли влијанијата на сопствената средина и култура ако моралот изразен во оваа средина е во контрадикција со нејзиниот добро развиен духовен капитал. Во својата работа за емоционална интелигенција Големан (1995, 1999, 2015 година) се повикува на сличен концепт. При проценка на организациите во кои луѓето се успешни тој, преку своето истражување покажа дека нивните успеси се резултат на тоа што овие организации имаат водачи кои поседуваат емоционална интелигенција, самосвест, саморегулација, мотивација, емпатија и социјални вештини односно сите елементи на човечкиот фактор. Третата димензија на човечкиот фактор (третиот аспект) е естетски капитал. Ова е капацитетот што го развиваме за да ја признаеме и да ја цениме убавината. Тоа ја наведува индивидуата да прави разлика помеѓу она што е или убаво или грдо. Неодамнешните истражувања за интелектуалниот капитал ја демонстрираат силата на човечките

способности и важноста на признавање на моќта на експлицитно и премолчено знаење (Харихаран - 2015, Колинс - 2012, Прахалад и Хамел - 1990, Едвинсон и Мелоун - 1993, Сент - Онге - 1996, Савиџ - 1996, Стјуарт - 1997). Сите лидери во организациите треба да го разберат значењето на ХА со цел ефикасно да ги развиваат вработените и да ги стават во соодветни улоги во организацијата. Важна компонента на човечкиот фактор е човечкиот потенцијал. Тоа се неискористените таленти и потенцијали што ги поседува индивидуата. Работејќи заедно со големо знаење, разбирање и мудрост, ги спојуваме нашите сопствени ставови и погледите на другите користејќи ги нашите постојни перспективи за да ги испитаме критички додека ги следиме одговорите на нашите проблеми преку леќите на теоријата на човечки фактори. За жал, повеќето, ако не и сите прогностичари, како и администратори на законите за човечки ресурси, внимаваат на развојот на позитивните квалитети на човечкиот фактор или целосно го игнорираат иако тој е пресуден за ефикасното работење во организацијата.

Не постои организација чие работење би можело да се квалификува како ефикасно доколку се занемари човечкиот фактор и не се гледа на него како основна движечка сила во работењето составена од шест компоненти.

Овие компоненти се: духовен капитал, морален капитал, естетски капитал, човечки капитал, човечки способности и човечки потенцијал. Како што е познато досега, програмите за развој и обука на човечки ресурси се фокусираат единствено на една од шесте критични димензии (човечки капитал) на човечкиот фактор. Огромното мнозинство од нив не посветува внимание на другите пет сфери на човечкиот фактор. Сепак, како што е очигледно од перспективата на човечкиот фактор, ако останеме вечно игнорантни за петте други многу важни димензии, а сепак да се концентрираме само на една од нив, човечкиот капитал, ќе го пропуштиме примарниот извор на регулативи за човечки ресурси.[43]

Со оглед на претходните набудувања, администраторите за човечки ресурси кои се искрено и вистински заинтересирани за постигнување и одржување на менаџерската, како и лидерската ефикасност и поголема продуктивност на вработените, мора да манипулираат со правните процеси на законите за човечки ресурси за да ги решат примарните проблеми со забите и деструктивните проблеми што произлегуваат од сериозните човечки распаѓање на факторите што не е изненадувачки. Оние кои се занимаваат со развој на човечки ресурси, наместо тоа, се

[43]Adjibolossoo, S., The human Factor Approach to Managerial and Organizational Efficiency and Effectiveness, Point loma Nazarene University, San Diego, California

концентрираат на повеќето од нивните достапни скудни ресурси на ФЕТ за институционален и организациски развој. Тие се распродадени на погрешното гледиште и верување на Вебер дека правната власт е најдобриот можен начин за подобрување на бирократската функција на развој на човечки ресурси, менаџерска и / или организациска продуктивност и ефикасност на сите членови на персоналот. Денес, нешто повеќе од две децении на теоретизирање, истражување и формулирање на политики за човечки фактори и неговата имплементација недвосмислено открија и потврдија дека постојните емпириски докази во реалниот живот не го потврдуваат гледиштето на Вебер и тековните административни практики за човечки ресурси што се воспоставуваат на страствените луѓе за верување во законските решенија за преовладувачките проблеми на различните работни места. Поради страственото незнаење, луѓето неселективно развиваат нови регулативи за човечки ресурси за да ги поддржат старите и бескорисни. За овие лица, законот на земјата е најмоќната алатка за справување со различните предизвици со кои се соочуваат луѓето во нивните заедници. Сепак, гледано од перспектива на човечкиот фактор, ништо не може да биде подалеку од вистината. Ефикасноста во работењето на една организација се согледува преку развојот и ефикасното распоредување на позитивните квалитети на човечкиот фактор на работното место. Примарниот фокус на моделот на човечки фактор е успехот на секој вработен задоволен од своето работно место и работата која ја работи, неговата што е можно поголема продуктиност во работењето со што и ефикасното работење на самата организација ќе биде секогаш успешно. Со тоа одредени постојани проблеми со човечки ресурси на работното место постепено ќе се намалуваат со текот на времето.[44]

Управувањето со работната ефикасност вклучува:

- поставување цели кои мора да бидат реални, остварливи и соодветни со вештините, компетенциите на вработените. Доколку се поставуваат нерални цели, вработените ќе стануваат фрустрирани и незадоволни;

- време - тоа значи дека вработените треба да имаат доволно време за извршување на работната задача. За завршувањето на работната задача или достигнувањето на планираната цел треба да се има доволно време за завршување, без притоа да има потреба од вложување на натчовечки напори. Вложувањето на

[44] Ibid

натчовечки напори во подолг период ќе предизвика појава на замор, нервоза, исцрпеност и зголемување на грешките во работата;

- оценување на вработените;

- обука на вработените. Денес едукацијата на вработените се смета за еден од важните импакт-фактори врз ефикасноста во работењето на компаниите и еден од најважните облици на управување и развој на човековите ресурси. Компаниите, сè повеќе од своите ресурси како што се: пари, време, информации и енергија, посветуваат на образование и постојано обучување на вработените. Не е мала бројката на дополнителни екстерни циклуси за дообучување на кадарот кои се во оптек, не само во светот, туку и во нашата држава. Иако можеби се смета дека сме далеку од светот, близу и упорно се следат светските трендови за усовршување и доучување, како и унапредување во работењето и ефикасното работење на организацииите и менаџментот кај нас.

Усовршувањата и обуките се дел од работниот процес на голем број компании кои го гледаат својот бенефит во образование и едукација на своите вработени. Менаџментот сè повеќе сфаќа дека континуираното образование и стручното усовршување се едни од најефикасните начини за конкурентска предност, односно основна предност кога влегува на пазарот. Тие сознанија се резултат на големи и брзи промени во внатрешната и во надворешната околина каде што современите компании се одликуваат со иновативност.[45]

4.3 Стручно усовршување на вработените

Ќе наведеме некои примери за вложување во стручното усовршување на вработените. Правилото на успешните компании гласи: „Секој вработен треба годишно да помине одредено време во библиотека“. Некаде тоа е една недела, а некаде и повеќе. Така, на пример, компанија „Моторола“ тврди дека најмалку 5 % од работното време секој вработен треба да го посвети на едукација затоа што знаењата кои се стекнуваат на универзитетите не се трајни и релативно брзо застаруваат. Таа компанија нуди 40

[45] Petkovic, M., Janicevic, N., Bogicevic, M.B., (2010) Organizacija, Ekonomskogfakulteta, Beograd

часа образование годишно со тенденција на зголемување на времето. За инженерите смета дека треба да поминат 10 % проширувајќи го своето знаење, а менаџерите дури 20 %.

4.3.1 Кои се причините за вложување во образованието?

- Формалното образование и училишниот систем не можат успешно да одговорат на сите потреби на современиотсвет;
- Промените во технологијата бараат нови знаења и вештини;
-Модерното работење бара нови вештини како интерперсонални и комуникациски вештини, вештини во управувањето со конфликти и сл.;
- Од вработените сè повеќе се бара способност да читаат и да пишуваат деловни писма и извештаи, да разбираат и да употребуваат пишани инструкции, да употребуваат едноставни математички постапки, односно да бидат функционално писмени.

4.3.2 Концепт на образованието по мерка на компанијата

Најпрофитна инвестиција на денешницата е вложување во образованието. Таа инвестиција се враќа за неколку години донесувајќи сигурен капитал и профит. Последица на недоволното вложување е губење на пазарот и недоволни конкурентски способности на фирмата. Учењето доведува до стекнување предност на организацијата во однос на конкуренцијата. Сепак, образованието може да има вистински ефект на квалитетот на работата само ако е во склад со потребите на конкретната компанија.

Концептот става акцент на:

- утврдување на конкретните потреби за образование;
- избор на погодни методи во образованието;
- избор на предавачи;
- активно учествување на семинари;
- контрола на ефектот на образованието заради преземање на корективни мерки.

Врз ефикасноста во работењето на организацијата големо влијание има и психолошката клима во самата организација.

Истражувањето на климата на организацијата е од поново време и произлегло од уверенијата на низа истражувачи дека организацијата во голема мера влијае на однесувањето на своите членови. Климата во секоја организација е единствена и

потекнува од интеракција меѓу членовите, нивните потреби и работата. Исто така, на климата влијае и големината и обликот на организацијата, мрежата на комуникација, познавање на целите, начинот на носење одлуки, како и облиците на управување.[46]

Одлучувањето во демократската клима е групно, што значи дека значаен дел од групата учествуваат во договорите и одлуките. Донесените одлуки не се само одраз на мнозинството кое гласа, туку подразбираат компромис помеѓу разни ставови и мислења. Некои од личните карактеристики на членовите на групата се: толерантност, прифаќање на другите ставови, склоност кон кооперација, како и склоност кон поставување прашања. Учествувањето во донесување одлуки во демократската клима ги мотивира членовите да се заангажираат за остварување на таа одлука. Климата на разговори и слободното изнесување на сопственото мислење овозможува поврзување на поединците во групи и активирање на потенцијалот на поединците за полесно усвојување на групницели. Со оглед на активирањето на внатрешната мотивација, работата и продуктивноста се на високо ниво.[47]

4.3.3 Евалуација на работата на вработените

Следењето и вреднувањето на работните успеси е важна задача со чија помош се остваруваат целите на организацијата. Со следењето на работниот успех поврзани се целите на организацијата и резултатите од работата на непосредните извршувачи. Се смета дека оценувањето на работните успеси е камен-темелник на менаџментот на човечките ресурси. Вкупното оценување на ефикасноста во работењето може да се однесува на евалуацијата на работата на тимот, работната група или цела организациона единица или процес.

Под очекувано работно однесување на вработените се подразбираат предиспозиции и квалитети кои се неопходни за успешно извршување на работните задачи. Освен нив, потребно е да се дефинираат критериумите кои се употребуваат за

[46]Bhatti, K.K., Qureshi, T.M., Impact of Employee Participation on Job Satisfaction, Employee Commitment and Employee Productivity, International Review of Business Research Papers, 3(2), 2007.

[47]Bojadzioski, D., Human Resources Management, Managing stressful situations in the organization, Faculty of Economics Skopje, 2009.

мерење на успехот или неуспехот на вработените. Една од најважните активности на менаџментот на човечки ресурси е токму проценувањето на успехот на работникот на работа, односно вршењето на евалуација на работата.

4.3.4 Причини за евалуација на ефикасноста во работењето на вработените

Евалуацијата на работата е потребна од повеќе причини, односно добиените податоци за успехот на вработените можат да се искористат за различни потреби:

- за извршување на контрола на утврдениот процес на работа;
- како основа за утврдување на контрола на утврдениот процес на работа;
- како основа за утврдување на материјалните наградувања и унапредувања;
- мерењето на успехот на работа делува мотивационо на вработените;
- следењето на успехот на вработените е еден од показателите на валидност;
- овозможува планирање на развојот на кариерата на поединците и донесување релевантни одлуки во тој домен;
- податоците од успехот на вработените служат како основа за планирање и проценка на ефикасноста на обучувањето, односно сугерираат кои знаења и вештини вработениот треба да ги поседува;
- врз основа на повратните информации во својата работа овозможува напредување кај вработените;
- за постигнување општи организациони способности и остварување на стратегиските цели на комапнијата;
- наградување – претставува систем преку кој вработените на своето работно место стануваат подобри поефикасни и поефективни. За жал, во нашата држава, посебно во јавните институции, целосно е отсутен системот на наградување заради пречките во обезбедувањето на средства од Буџетот на државата.

Еден од начините за подобрување на ефикасноста во работата е развивањето на ефективна соработка. Тој процес е тесно поврзан со успешната и секојдневна комуникација помеѓу вработените. Преку комуникацијата, вработените полесно ќе ги утврдат приоритетите за работниот ден, ќе добиваат нови идеи, ќе разменуваат идеи, ќе си помагаат едни на други и сл. Независно од тоа дали остварувањето на работните задачи е од индивидуален или од тимски карактер, сите вработени треба да се стремат да комуницираат меѓу себе и да соработуваат едни со други. Честопати во нашата држава се случува некои вработени да бидат наградени или казнети, не заради грешки

во работата, туку од други причини. Сè погласни се вработените кои се незадоволни заради наградувањето по партиски клуч, односно според партиската припадност, а не заради квалитетите кои ги поседува лицето. Сè почесто и сè поголем број вработени се жалат до институциите заради мобинг на работното место заради партиска неподобност, заради сексуално вознемирување и други причини. Со изместен систем на вредности, кога се наградуваат вработени не заради лични и професионални квалитети, вработените стануваат помалку ефикасни на работното место.

Дефинирањето на компетенциите за секој вработен овозможува ефикасност на вработените, секој да ги искористи своите потенцијали и да го достигне својот максимум.

Ефикасноста, заедно со продуктивноста и квалитетот, се водечки елементи во процесите на модернизација.

Секогаш постојат чесни исклучоци, кои со силата на својот личен интегритет нема да тргнат по лошиот пример на своите претпоставени. Ако сакаме да изградиме квалитетен амбиент и квалитетна организациска атмосфера, не можеме да се потпреме само на добрата волја на поединците, иако е многу важна и потребна, туку на воспоставен систем. Од сите претставници на менаџментот, без исклучок, се бара со своето целокупно однесување да го афирмираат и пропагираат системот на вредности кој е прифатен на ниво на целата организација. На тој предизвик единствено ќе можат да одговорат само индивидуи со високо човечки, но и стручни квалитети.

Покрај сите други квалитети кои треба да ги поседува менаџерот, лични и професионални, тој треба да биде и своевиден психолог - психотерапевт, да биде помагач, советник и прогнозер. Тоа значи дека треба одлично да ги познава вработените, да ја набљудува нивната професионална еволуција, да ги познава меѓучовечките односи, но има и огромна улога во одредувањето на нивното размислување и делување на работното место со што придонесува во подобрување на ефикасноста на работното место.

4.3.5 Видови критериуми за успехот во работата

Еден од првите фактори за мерењето на успехот на работата е утврдувањето и изборот на адекватен критериум, стандард, на основа на кој е можно објективно да се мери и проценува работната ефикасност. Критериумот на успехот на работата за повеќето автори е мерка на адекватност на работното однесување, односно критериумот е начин на опишување на успехот на работникот на работа. Критериумите кои се користат за проценка на успехот на работа можат да бидат објективни и субјективни. Објективните критериуми се поврзани со количината, квалитетот, времето и трошоците.

Сепак, не може секоја работа да се мери на овој начин, па можно е воведување и други критериуми за проценка, како што се: почитување на процедурата на работата, бројот на различни активности, исполнување на договорените обврски, преземање на одговорноста, ефикасност во реализацијата на тековните обврски, самостојност во работата, самоиницијатива, комуникација со колегите, соработување со претпоставените, активности настрана од обврските утврдени со описот на самото работно место, оценка од страна на клиентите, иновации, учество во продажбата, презентирање на фирмата, учество во проекти, помош на останатите вработени и клиентите, ефикасност во работата, компетентност, урамнотежување на целите на вработените и компанијата, доверба помеѓу вработените и менаџерот итн.

Овие критериуми се од субјективен карактер затоа што се засноваат на мислењата на личноста која добро ја познава работата и работењето на вработените.

Процесот на вреднување може да се претстави со три чекори:

- што треба да работи личноста (опис на работата);
- колку добро треба да работи (квалитет) и
- како ќе се работи тоа (начинот на изведување).

Метод на проценка на успешноста на работењето односно ефикасноста во работата.

Има три вида перформанси кои можат да бидат предмет на оценка на вработените:

- лични карактеристики (способност, лојаност итн.),
- однесување на вработените и
- резултати кои вработениот ги постигнува.

Информациите за успешноста на работа се добиваат низ опсервација на извршените активности на вработените, со бележење на резултатите и споредување со критериумите, како и разговор со личности кои можат да дадат компетентни одговори поврзани со активностите.

Во проценката на успехот на вработените се користат различни методи кои можат да се поделат на следниот начин:

- метод на ранг,
- метод на скала на проценка и
- метод на слободен избор.

4.3.6 Личните фактори за задоволство од работењето – ефикасност во работата

**Баланс меѓу личните интересирања и работата*. Задоволни од работењето се оние работници кај кои личниот профил, знаења и способности подобро му одговараат со потребите на нивното работно место. Во тој случај работникот чувствува дека работата му овозможува да ги изрази своите знаења и вештини, да ја искаже својата личност и способност. Овој баланс доведува до подобри работни резултати, до поголеми награди и, главно, до поголемо задоволство кај сите вработени.

**Работен стаж и старост*. Повозрасните и луѓето со поголем стаж имаат тенденција да бидат сè подобри во своето работење во однос на тие вработени кои имаат помал работен стаж. Дури и на оние кои на почетокот не биле толку задоволни од тоа што го работеле, ако на тоа работно место останале подолго време, задоволството значително им се зголемило. Но, ова растење на задоволството не е линеарно, односно на 40-годишна возраст се достигнува врвот на задоволство.

**Позиција и статус*. Колку е поголемо хиерархиското ниво на вработениот, толку тој е позадоволен од својата работа. Причината за тоа сигурно е во врска со поголемите примања како и одредени статусни придобивки, поголема моќ и поголемо влијание.

**Целокупното задоволство од животот*. Истражувањата го докажаа ефектот „прелевање на задоволството“. Задоволството од целокупниот живот позитивно се одразува на задоволството од работењето и обратно, доколку еден вработен е задоволен од тоа што го работи, најчесто се чувствува задоволно и во однос на животот.

4.3.7 Поврзаност и влијание на контролата со ефикасноста и ефективноста

Едно пошироко гледиште ја опишува контролата како процес кој треба да обезбеди разумно уверување при остварување на компаниските цели во категориите ефикасност и ефективност. Како крајна точка во целата низа на менаџмент-функциите, контролата ги дава резултатите за постоењето и нивото на ефикасноста и ефективноста во целокупното компаниско работење. Кога постои контрола, постои и компанија со ефикасно и ефективно работење. Контролата влијае врз ефектот од сите процеси и начините на подобрувањето на овие две детерминанти. Со контрола над сите тековни процеси и оние активности кои претставуваат потенцијален ризик, компанијата со сигурност работи со ефикасност и ефективност. За да ги балансира овие детерминанти, компанијата треба да внимава и на своето прилагодување кон динамичната средина. Оценувањето и подобрувањето на компаниската ефикасност и ефективност е значајна стратегија која се користи во обезбедувањето сигурен раст и развој. Компаниите настојуваат да се зголеми и да се подобри ефикасноста на нивните операции и процеси на продажба. За да се подобри ефективноста, контролата дава сигнал кога компанијата мора да преземе иницијатива за да се ревидираат перформансите. Најпрво, менаџерите се оние кои мораат да се справуваат со ефикасноста и да им објаснат на вработените како секоја нивна работна активност влијае на компанијата како целина. Затоа, за да се избегне работно место полно со неефикасни вработени, компаниите мора да вработат лица со високи перформанси, селектирани од сите кандидати. Потоа следува фокусот кон управувањето, финансиите, ризиците, технологијата, усогласените процеси и прилагодената соработка со клиентите. Кога контролата ќе ги даде своите резултати од работните процеси, таа укажува и на начини за подобрување на ефикасноста која е важна и за менаџерите и за вработените. Овде се вклучуваат состаноците со менаџерите и вработените и претставување на активности за спроведување на ефикасноста на работното место, потоа зголемената комуникација помеѓу сите во компанијата, размената на идеи, разгледувањето на повратните информации, податоците за компанискиот раст, нето-профитабилноста, резултатите од истражувањата за задоволството на клиентите. Разбирањето на нивото на компаниската ефикасност е важно поради неколку причини: служи како проверка за тоа колку добро интерните процедури преминуваат во визија, обезбедува инвеститори,

донатори, вработени и ги нагласува областите на неефективност кои треба да се стават во фокус на подобрување. Во многу случаи компанискиот успех или неуспех не може да се мери од страната на финансиските перформанси. Дури и кога една компанија има профит, таа може да биде неефикасна и да не ги исполнува основните вредности на својата мисија. Во разбирањето на ефективноста мора да се има предвид дека таа ги мери перформансите на компанијата низ поширок спектар на критериуми. Финансиските перформанси, долгорочното планирање, внатрешната структура и почитувањето на основните вредности можат да бидат критични точки во разбирањето на оваа детерминанта. За да се добие јасна идеја за ефикасноста на компанијата, многу е важно да се создаде јасна листа на критериуми за оценување. Во ниеден случај, две компании не може да имаат иста листа на критериуми, што е и причина профитните и непрофитните компании во многу случаи својата ефективност да ја мерат преку самооценување. Самооценувањето на ефективноста може да им помогне на сите во компанијата да се поврзат со нејзината првична мисија. Работејќи креативно во измислувањето на нови бизнис-стратегии во одделите на неефикасност, вработените развиваат силно чувство на лојалност, посветеност кон работата и целите. Формулирањето на стратегии за одделите кои бараат подобрување и нивно таканаречено лекување претставува одличен начин за зголемување на ефективноста.[48]

Од своја страна, пак, за да се зголеми ефикасноста во организацијата, потребно е следење и почитување на неколку приоритети. Секој приоритет е подеднакво важен за ефикасно работење и треба да се почитува и од страна на менаџментот и од страна на вработените. Поставувањето на реално остварливи цели, ќе помогне сите да останат пофокусирани и поуспешно да ја завршат работната задача. Управувањето со времето е од исклучителна важност посебно за завршување на работни задачи кои се поврзани со рокови. Во доброто управување со времето, секако е важно поединецот да знае да се справи со предизивиците на модерното време и да се ослободува лесно од активности кои одвлекуваат внимание. Исто така, во денешно време, сите ние треба да се научиме да кажеме НЕ. Доколку сме посветени на завршување на една работна задача за која целосно сме се организирале и започнале да работиме, чесно е да кажеме не за друга работна задача затоа што постои огромен ризик да бидеме неуспешни, неефективни во работата, а и да имаме негативни последици по своето здравје. За да работиме на

[48]Ephraim F. Sudit (1996), Effectiveness, Quality and Efficiency: A Management Orriented Approach, pages 57 - 66,61

линија на ефективност, многу е важно да ја користиме сопствената пауза на работното место која ни е пропишана со закон. Воспоставувањето сопствена рутина на работното место, исто така, е важна затоа што ни помага да останеме фокусирани, среќни и со отворен ум. Ослободувањето од мислата дека сè мора да биде перфектно, исто така, ќе нè ослободи од еден непотребен товар и ќе ни помогне да станеме поефикасни на работното место. Тоа што е перфектно за мене, не значи дека ќе биде перфектно за моите колеги или менаџерскиот тим. Ние како личности, и на приватен, и на професионален план, секогаш треба да се однесуваме со почит и љубов кон себе. Она што сите треба да го разбереме е дека постојаното работење воопшто не значи ефикасност на работното место. Постојаното работење, од своја страна може да има многу негативни последици и на нашето психичко и физичко здравје, а и врз исполнувањето на нашите работни задачи. Успешната комуникација, но и мерењето на компетенциите на вработените, преземањето чекори за подобрување на вештините и знаењата, секако, ќе придонесат за зголемување на ефикасноста во работењето.

II ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

5.1 Проблем на истражувањето

Основниот проблем на истражувањето е дали постоењето на конфликти меѓу вработените во организацијата придонесува во ефикасноста на нивното работење. Познато ни е дека ефикасноста на работењето како процес се намалува доколку се појави конфликт меѓу вработените и со тоа се менува насоката на работењето. Кога се создаваат конфликти во компаниите, тие бараат соодветно менаџирање од страна на менаџментот за да не се зголеми незадоволството кај вработените, а со тоа да се наруши балансот на работењето и да се намали ефикасноста на работата.

Да се спречи или да се надмине конфликтот значи да се поседува менаџмент-способноста за стратешко промислување на коренот на ситуацијата при што ќе се идентификува причината за конфликтот, просторот каде што тој настанал и, на крај, решението коешто било најсоодветно да биде донесено. Тоа се постигнува со креирање модел за правилно менаџирање со конфликтите. Основната актуелност на проблематиката се состои во тоа што е неопходно претпријатијата навремено да ги препознаваат знаците на претстојните конфликти и да го спречат конфликтот да се појави, за доброто на организацијата. Таков вид знаци има постојано затоа што односите помеѓу човечките ресурси не се воопшто едноставни за менаџирање, пред сѐ, поради основната идеја дека секој човек е со различен карактер. Оттука, менаџментот на конфликтите се појавува како решение за надминување на предизвиците во претпријатијата, по пат на развивање модел на менаџмент на организациски, персонални и интерперсонални фактори.

5.2 Предмет на истражувањето

Предметот на истражување е да се утврди појавата на конфликтите во современите претпријатија (со посебен осврт кон менаџментот на конфликтите и нивното решавање) и дали тие влијаат врз ефикасноста во работата. Имено, истражувањето се фокусира на пронаоѓање на коренитите причини за појава на конфликти во претпријатијата, а потоа се пристапува кон детална анализа за тоа на кој начин се менаџираат конфликтите во однос на пронаоѓање соодветни решенија за нивно разумно решавање за да се овозможи здрава работна средина и ефикасно работење на вработените.

Со цел детално елаборирање на истражувачкиот предмет, се поставуваат следните истражувачки цели:

- елаборирање на поимот конфликт;
- анализа на класификацијата на причините и факторите кои доведуваат до конфликти;
- истражување на менаџментот на конфликти, со посебен фокус кон креирањето модел за правилно менаџирање со конфликтите и
- спроведување на емпириско истражување со цел добивање на една јасна, реална слика за менаџирање со конфликти во современите претпријатија во Македонија.

5.3 Истражувачки хипотези

Од поставениот проблем на истражување, произлегоа една главна и две посебни хипотези.

Главна хипотеза:

Ако не постојат конфликтни ситуации меѓу вработените, тогаш нивната ефикасност во работата се подобрува.

Врз основа на главната хипотеза за нејзино докажување поставени се две посебни хипотези:

Посебна хипотеза 1

Ако менаџерите не ги вреднуваат различно вработените, тогаш нивната ефикасност во работата се подобрува.

Посебна хипотеза 2

Ако не постојат разлики меѓу вработените, тогаш нивната ефикасност во работата се подобрува.

5.4 Варијабли во истражувањето

Во истражувањето беа разработени независната и зависната варијабла:

- **независна варијабла – конфликтите меѓу вработените;**
- **зависна варијабла – ефикасност во работењето.**

5.5 Методологија на истражувањето

5.5.1 Оправданост на истражувањето

Конфликтите во организациите се многу честа појава која е неопходно да биде навремено препознаена и менаџирана. Оттука, конфликтите (се мисли, пред сé, на деструктивните конфликти), треба да бидат перципирани како негативна појава во претпријатијата затоа што покажуваат негативни ефекти врз односите помеѓу луѓето, вработени во претпријатието, а потоа негативни ефекти и врз односите со клиентите.

Разгледувајќи ги причините за појава на конфликтите, како главни причини се појавуваат: недоволната мотивација, организација и контрола на повеќе фактори кои влијаат на создавањето конфликти во современите претпријатија.

Да се спречи или да се надмине конфликтот, значи да се поседува менаџмент-способноста за стратешко промислување на коренот на ситуацијата при што ќе се идентификува причината за конфликтот, просторот каде што тој настанал и на крај, решението коешто било најсоодветно да биде донесено. Тоа се постигнува со креирање модел за правилно менаџирање со конфликтите.

Основната актуелност на проблематиката се состои во тоа што е неопходно претпријатијата навремено да ги препознаваат знаците на претстојните конфликти и да го спречат појавувањето на конфликтот, за доброто на организацијата. Таков вид

знаци има постојано затоа што односите помеѓу човечките ресурси не се воопшто едноставни за менаџирање, пред сè, поради основната идеја дека секој човек е со различен карактер. Оттука, менаџментот на конфликтите се појавува како решение за надминување на предизвиците во претпријатијата, по пат на развивање модел на менаџмент на организациски, персонални и интерперсонални фактори.

5.5.2 Цел на истражувањето

Со цел детално елаборирање на истражувачкиот предмет, се поставуваат следните истражувачки цели:

- елаборирање на поимот конфликт;
- анализа на класификацијата на причините и факторите кои доведуваат до конфликти;
- испитување на влијанието на конфликтите врз ефикасноста во работењето;
- истражување на менаџментот на конфликти, со посебен фокус кон креирањето на модел за правилно менаџирање со конфликтите и

- спроведување емпириско истражување со цел добивање на една јасна, реална слика за менаџирање со конфликти и начинот на кој тие влијаат на ефикасноста во работата во современите претпријатија во Република С. Македонија.

5.5.3 Методи на истражување

Во рамките на постојното истражување, со цел целосна опфатеност на предметот на истражување и заради исполнување на целите, комбинирани се неколку квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи како што се: консултација и анализа на научна литература, анкетен прашалник, интервју и статистичка обработка на податоци.

Консултацијата и анализата на научна литература како метод на истражување е искористен преку претходно проучуваната литература и достапните материјали од областа на привлекување на човечки ресурси. Овој метод е спроведен преку достапните книги, списанија, онлајн-база на податоци итн.

Анкетата е метод на истражување кој е спроведен преку претходна изработка на прашалник со стандардизирани прашања.

Статистичкиот метод се искористи за рангирање, како и за табеларно и графичко прикажување на претходно собраните податоци од истражувањето.

5.5.4 Испитаници

Во истражувањето беа опфатени 65 испитаници, вработени лица во јавниот сектор од Прилеп. Сите испитаници беа на своето работно место во моментот кога им беше понуден прашалникот и сите своеволно се согласија да одговорат на прашањата. Беа испитани 6 мажи и 59 жени.

Според возраста беа поделени во три групи;

- прва група до 30 години – 3 испитаници,

- втора група од 31 година до 50 години – 44 испитаници и

- трета група над 51 години – 18 испитаници.

Според работниот стаж, испитаниците се поделени во три групи:

- прва група до 10 години – 33 испитаници,

- втора група од 10 до 20 години – 24 испитаници и

- трета група, над 20 години работен стаж –8 испитаници.

5.5.5 Индикатори

Исказите кои се добиени во ова истражување се врз база на прашања од еден анкетен прашалник од 24 прашања кои беа извлечени од теоретскиот дел на магистерскиот труд. На прашањата испитаниците своеволно го даваа својот одговор односно тврдење заокружувајќи еден од петте понудени можни одговори.

Преку прашањата од 1 до 12 се обработуваше независната варијабла, односно конфликтите меѓу вработените, додека пак преку прашањата од 13 до 24 се добија искази за ефикасноста во работата.

Во општиот дел на прашалникот беа опфатени прашања за пол, возраст и работен стаж.

5.5.6 Постапка на истражувањето

Испитувањето беше направено во текот на месец февруари 2021 година. Прашалникот беше поделен во печатена форма. Испитаниците беа избрани по случаен избор. Одговорите беа анонимни. Секој испитаник учествуваше доброволно во испитувањето.

5.5.7 Обработка на податоците

Добиените податоци од истражувањето се компјутерски обработени првично во табеларен преглед од кој понатаму се изведени одредени табели и графикони. Користена е лиценцирана програма EXCEL од пакетот MSOffice.

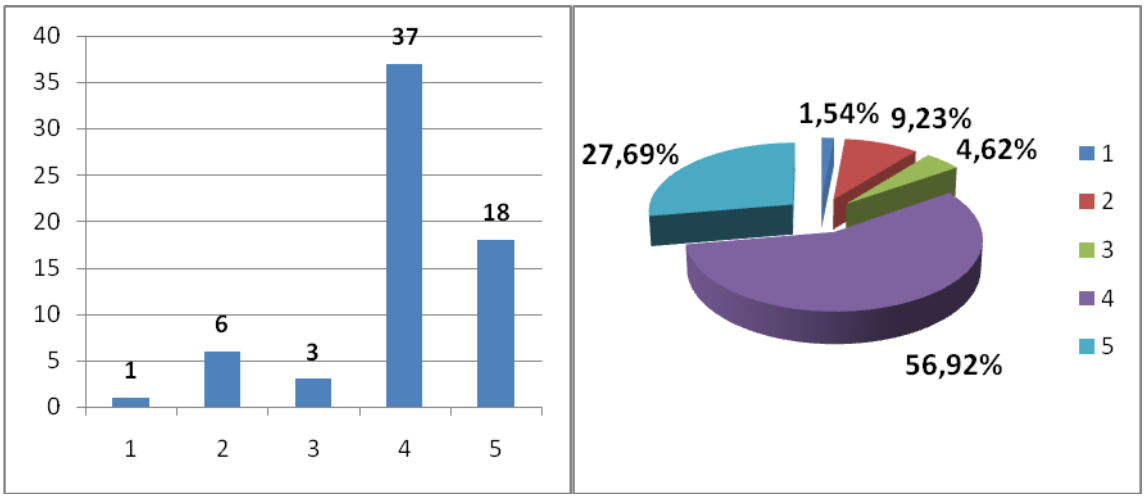
III. РЕЗУЛТАТИ

КВАНТИТАТИВНА АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Добиените одговори изразени во проценти на нивното учество во вкупниот број на одговори од сите прашања од понудените два прашалници редоследно се претставени во натамошниот текст. Истите резултати постојат и во графикони со цел и сликовито да се претстави учеството на различните одговори во самиот прашалник.

Прашање бр.1

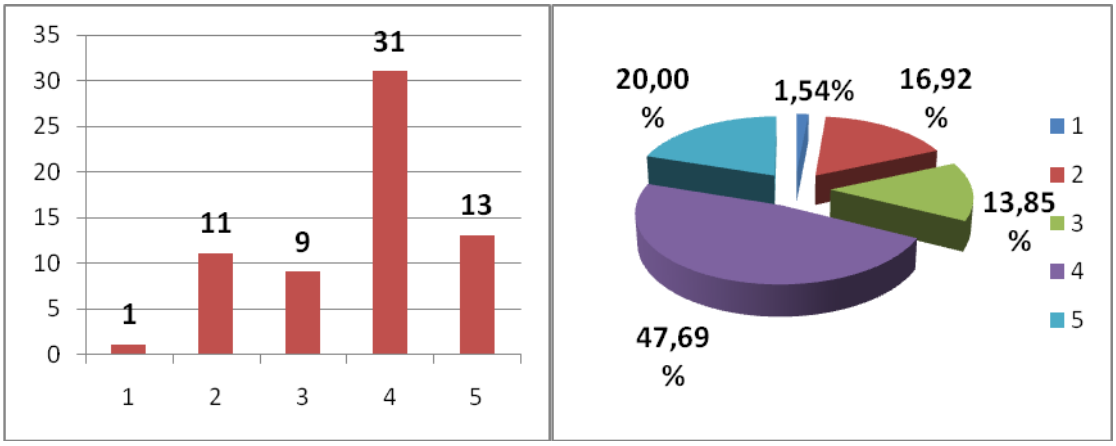
На прашањето „Дали менаџерската организација може да влијае на создавање конфликтни ситуации меѓу вработените“, одговорот на 56,92 % е дека се согласуваат, а 27, 69 % од испитаниците целосно се согласуваат. Имајќи предвид дека овие два искази заедно учествуваат со повеќе од 84 % произлегува дека менаџерската организација влијае на создавање конфликтни ситуации меѓу вработените. Неодлучни во одговорот се 4,61 % од испитаниците, делумно се согласуваат 9,23 %, а воопшто не се согласуваат 1,53 % од испитаниците. Резултатите се претставени во графикон на сликата бр.1.



Слика бр. 1

Прашање бр. 2

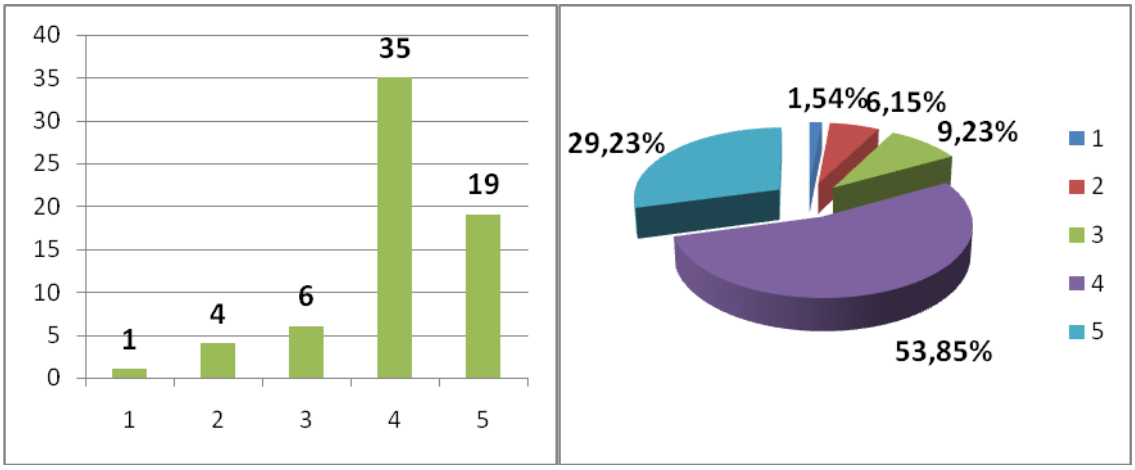
На прашањето „Дали промената на менаџерскиот кадар има влијание врз создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените во организацијата“, 47,69 % одговориле дека се согласуваат, а 20 % одговориле дека потполно се согласуваат. Тоа значи дека над 67 % од испитаниците сметаат дека при промената на менаџерскиот кадар постои можност да се создаваат конфликтни ситуации меѓу вработените. Не можеле да се одлучат 13,84 %, делумно се согласиле 16,92 %, а не се согласиле 1,53 % од испитаниците. Податоците се претставени во графикон на сликата бр.2.



Слика бр. 2

Прашање бр. 3

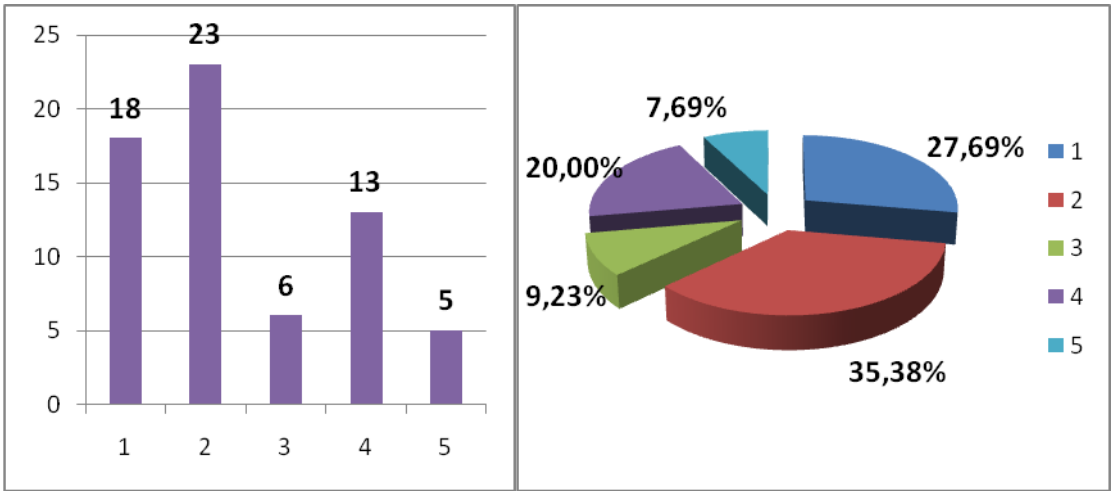
На прашањето „Дали различните карактери на вработените влијаат на создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените“, 53,84 % од испитаниците се согласиле, а 29,23 % потполно се согласиле што јасно ни дава до знаење дека карактерните особини на вработените влијаат врз создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените. Воопшто не се согласиле 1,53 %, делумно се согласиле 6,15 %, а 9,23 % не можеле да се одлучат. Истите податоци во графикон се претставени на сликата бр. 3.



Слика бр. 3

Прашање бр. 4

На прашањето „Дали разликите во образованието на вработените има влијание на создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените“, 27,69 % одговориле дека воопшто не се согласуваат, а 35,38 % делумно се согласуваат што значи дека степенот на образование, според најголем дел од испитаниците во оваа анкета, не се смета за фактор кој создава конфликтни ситуации. Неодлучни во одговорот биле 9,23 %, потполно се согласиле 20 %, а 7,69 % се согласиле. Податоците се претставени на сликата бр. 4 во графикон.

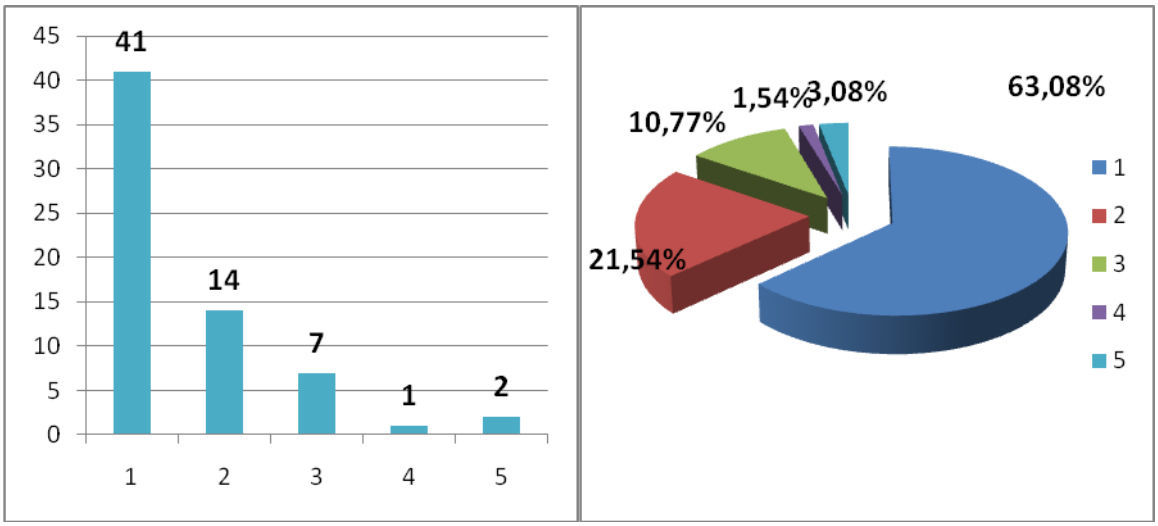


Слика бр. 4

Прашање бр. 5

На прашањето „Дали полот (мажи, жени) на вработените има влијание на создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените“, 63,07% од испитаниците

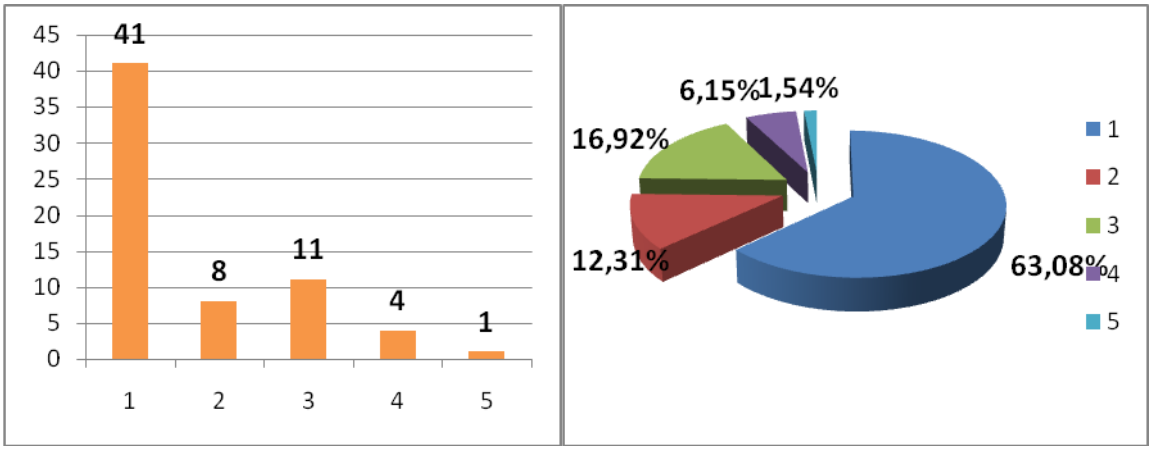
воопшто не се согласиле, а 21,53 % делумно се согласиле при што доаѓаме до заклучок дека над 84 % од испитаниците сметаат дека полот не влијае врз создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените. Неодлучни биле 10,76 %, 1,53 %, се согласиле, а потполно се согласиле само 3,07 % од испитаниците. На сликата бр. 5 податоците се претставени со графикон.



Слика бр. 5

Прашање бр. 6

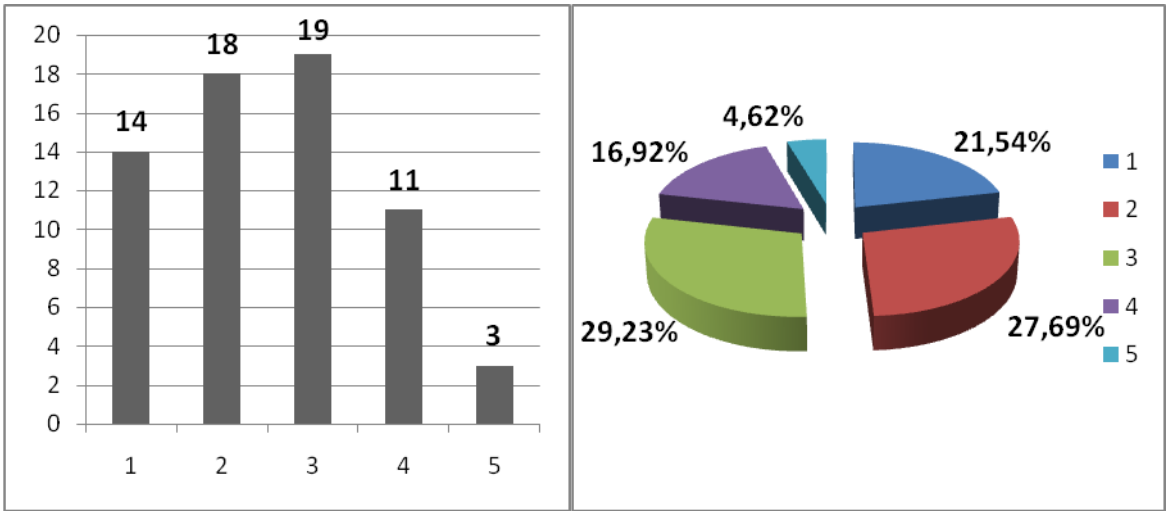
На прашањето „Дали етничката припадност на вработените има влијание на создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените“, 63,07 % од испитаниците одговориле дека воопшто не се согласуваат, а 12,3 % дека делумно се согласуваат. Над 75 % од испитаниците сметаат дека етничката припадност не влијае врз создавањето конфликти меѓу вработените, 16,92 % не можеле да се одлучат, 6,15 % се согласиле, а 1,53 % потполно се согласиле. Податоците се претставени во графикон на сликата бр. 6.



Слика бр. 6

Прашање бр. 7

„Дали стручната квалификација на вработените има влијание на создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените“ е прашањето за кое 29,23 % односно скоро третина од испитаниците не можеле да се одлучат, 21,53 % воопшто не се согласиле, а 27,69 % од испитаниците делумно се согласиле. Тоа нè доведува до заклучок дека најголем дел од испитаниците сметаат дека стручната квалификација нема влијание врз создавањето конфликти. Притоа 16,92 % се согласиле, а 4,61 % целосно се согласиле. Податоците од анализата се преставени во графиконот од сликата бр. 7.

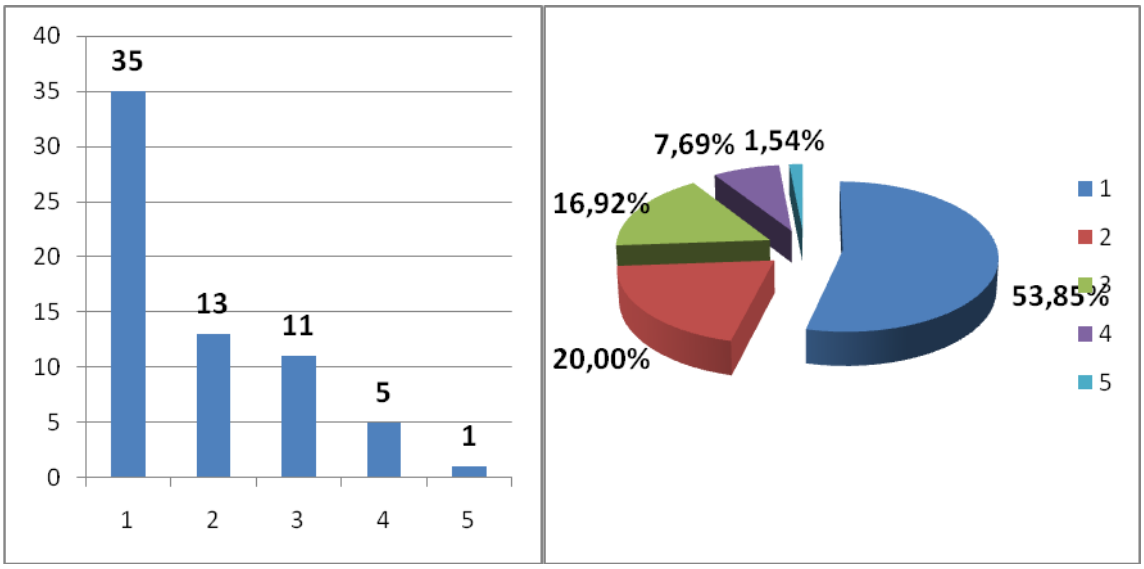


Слика бр. 7

Прашање бр. 8

На осмото прашање „Дали возраста на вработените има влијание на создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените“, 53,84 % од испитаниците

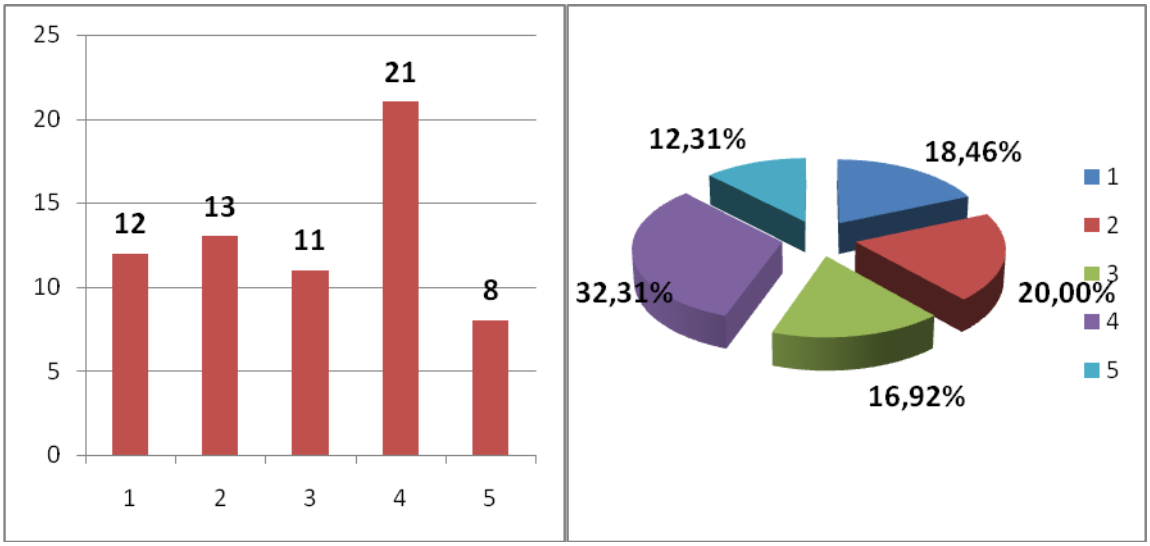
одговориле дека воопшто не се согласуваат, а 20 % дека делумно се согласуваат. Одговорите на испитаниците нѐ наведуваат на заклучок дека возраста не влијае врз создавање конфликти. По однос на ова прашање 16,92 % не можат да се одлучат, 7,69 % се согласуваат а 1,53 % потполно се согласуваат. Податоците се претставени графички на сликата бр.8.



Слика бр. 8

Прашање бр. 9

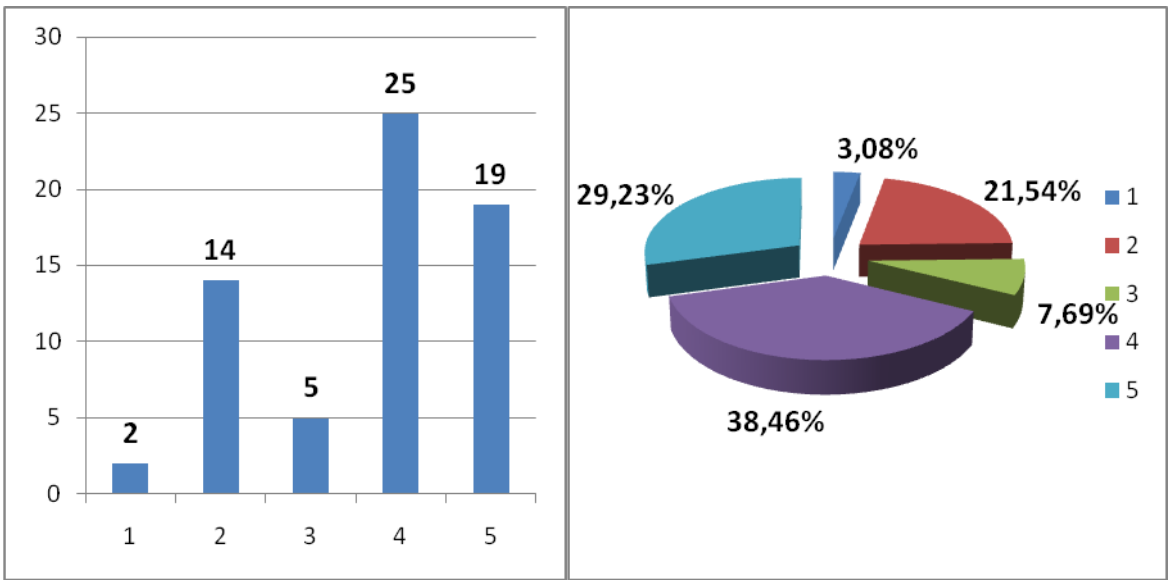
На деветтото прашање „Дали финансиската мотивација влијае на создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените“, 16,92 % биле неодлучни, додека процентот на тие што се согласуваат и тие што не се согласуваат е прилично близок: 18,46 % воопшто не се согласуваат, 20 % делумно се согласуваат, што е вкупно околу 38 %, додека пак, 32,3 % се согласуваат, а 12,3 % потполно се согласуваат, што е вкупно околу 44 %. Истите податоци во графикон се претставени на сликата бр. 9.



Слика бр. 9

Прашање бр. 10

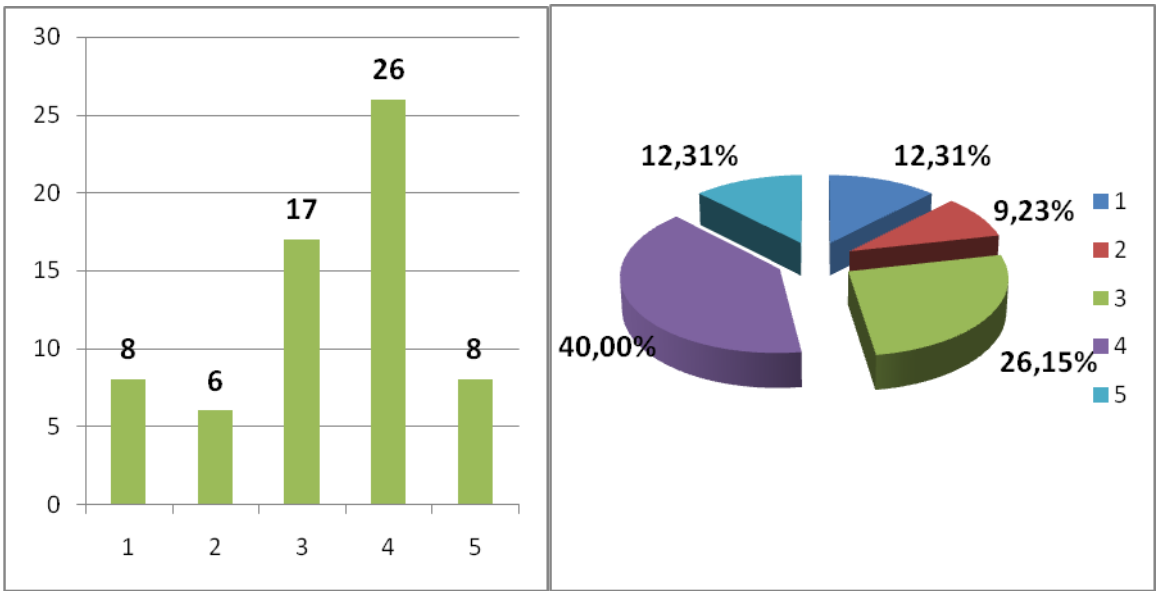
Десеттото прашање гласи „Дали ниското вреднување на трудот низ награди и казни има влијание на создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените“. Повеќе од 67 % од испитаниците се согласуваат дека ниското вреднување на трудот влијае на создавање конфликтни ситуации, и тоа 38,46 % се согласуваат, а 29,23 % потполно се согласуваат. Само 7,69 % од испитаниците не можат да се одлучат за одговорот на ова прашање, 3,07 % воопшто не се согласуваат, додека 21,53 % делумно се согласуваат. Податоците од анализата се претставени графички на сликаа бр.10.



Слика бр. 10

Прашање бр. 11

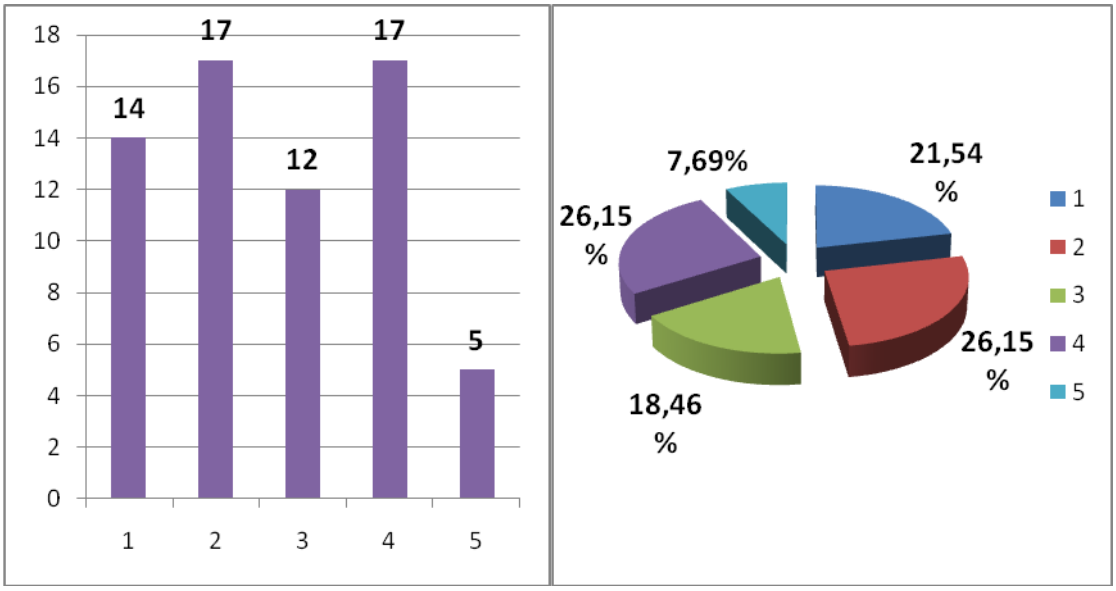
„Дали различната емоционална зрелост на вработените има влијание на создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените“ е прашањето на кое 26,15 % се неодлучни, 40 % се согласуваат, а 12,3 % потполно се согласуваат. Донесуваме заклучок дека над 52 % од испитаниците сметаат дека емоционалната зрелост на вработените влијае врз создавањето конфликти. По однос на ова прашање, 12,3 % воопшто не се согласуваат, а 9,23 % делумно се согласуваат. Истите податоци се претставени во графикон на сликата бр.11.



Слика бр. 11

Прашање бр. 12

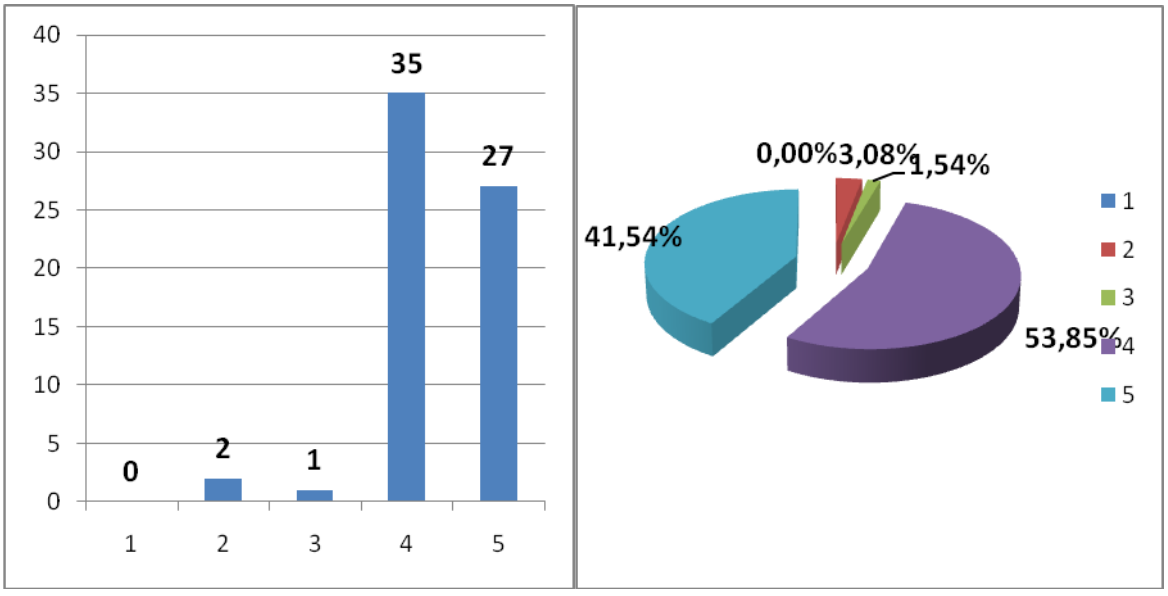
На прашањето „Дали материјалите и ресурсите кои ги имаат вработените има влијание на создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените“, 21,53 % испитаници одговориле дека воопшто не се согласуваат, а 26,15 % одговориле дека делумно се согласуваат. Тоа нѐ носи до над 47 % од испитаниците во оваа анкета кои сметаат дека материјалите и ресурсите кои им се на располагање на вработените не влијаат врз создавањето конфликтни ситуации меѓу нив. Притоа 18,46 % биле неодлучни, 26,15 % се согласиле, а само 7,69 % потполно се согласиле што е претставено на графикон на сликата бр.12.



Слика бр. 12

Прашање бр. 13

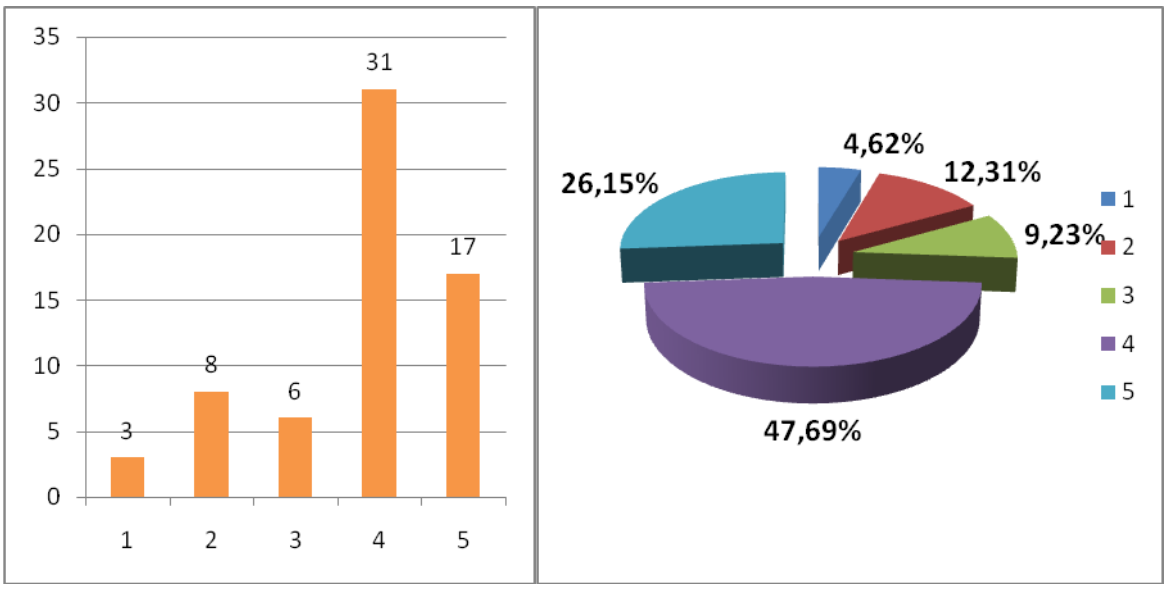
На прашањето „Дали менаџерскиот став кон вработените влијае врз ефикасноста на работата“, над 94 % од испитаниците одговориле дека се согласуваат, и тоа 53,84 % се согласуваат, а 41,53 % потполно се согласуваат. Тоа нè доведува до заклучок дека ставот на менаџерот / менаџерскиот тим кон вработените влијае во огромна мера врз ефикасноста во работењето. По однос на ова прашање 1,53 % биле неодлучни, 0 % воопшто не се согласиле, а 3,07 % делумно се согласиле. Податоците се претставени графички на сликата бр.13.



Слика бр.13

Прашање бр. 14

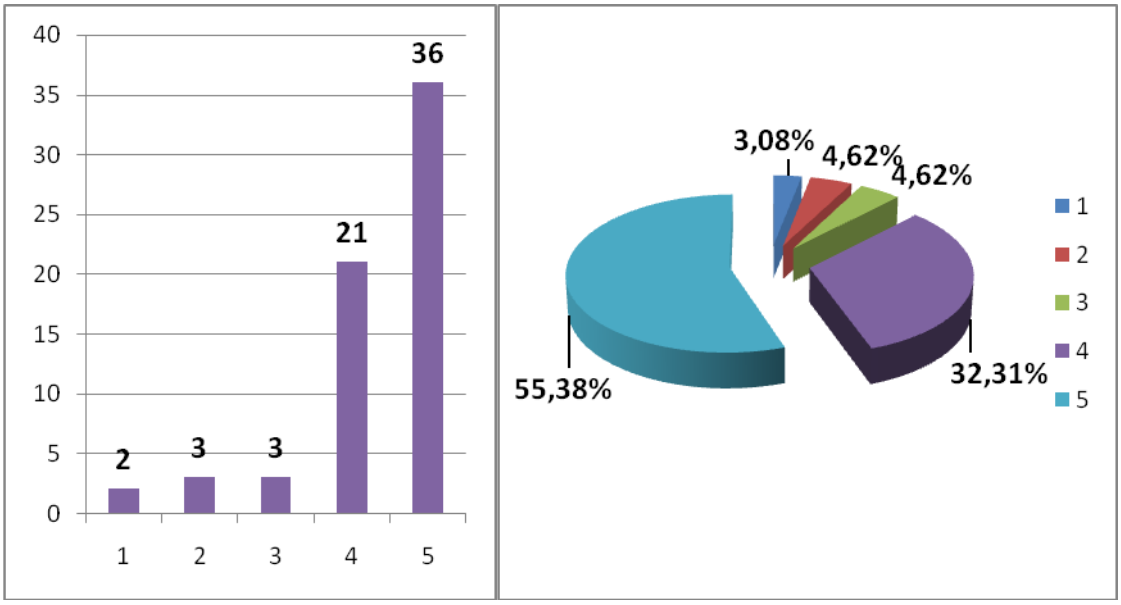
Четиринаесеттото прашање гласи „Дали промена на менаџерскиот кадар влијае на ефикасноста во работата на вработените во организацијата“. Над 73 % од испитаниците во анкетата се согласиле дека промената на менаџерскиот кадар влијае врз ефикасноста во работата, 47,69 % се согласиле, а 26,15 % потполно се согласиле. Само 9,23% биле неодлучни, 12,3% делумно се согласиле, а 4,61% воопшто не се согласиле. Податоците се претставени во графикон на сликата бр.14.



Слика бр. 14

Прашање бр. 15

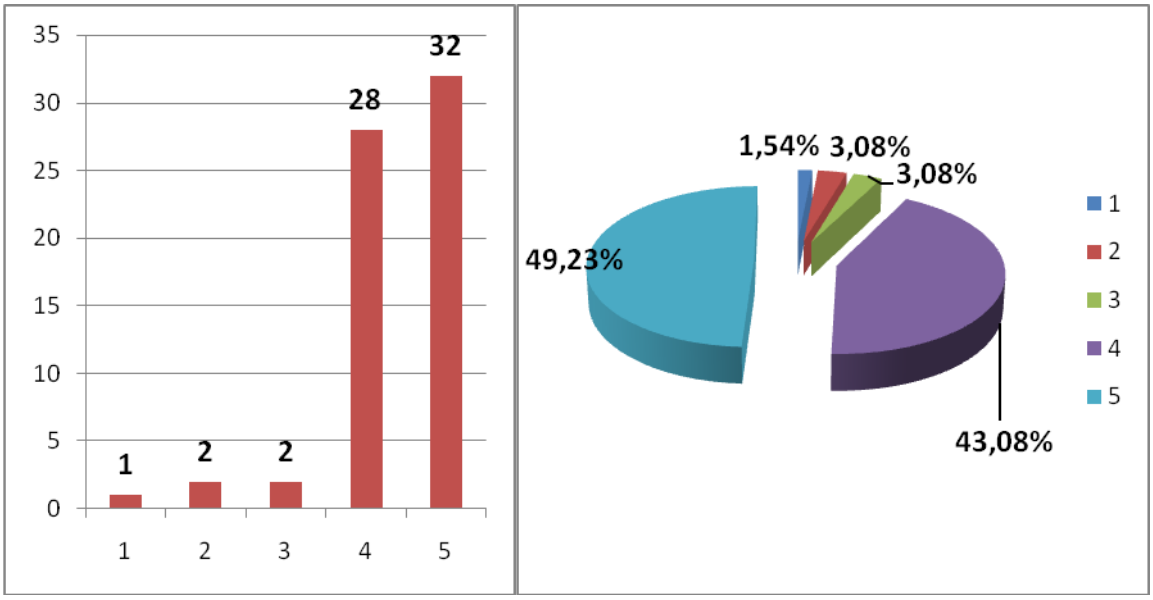
На прашањето „Дали мотивацијата влијае врз ефикасноста во работата“, 4,61 % биле неодлучни, исто толкав процент делумно се согласиле, 3,07 % воопшто не се согласиле, 32.3 % се согласиле, а 55,38 % потполно се согласиле. Заклучуваме дека над 87 % од испитаниците сметаат дека мотивацијата многу влијае врз ефикасноста во работата. Овие податоци се прикажани на сликата бр.15.



Слика бр. 15

Прашање бр. 16

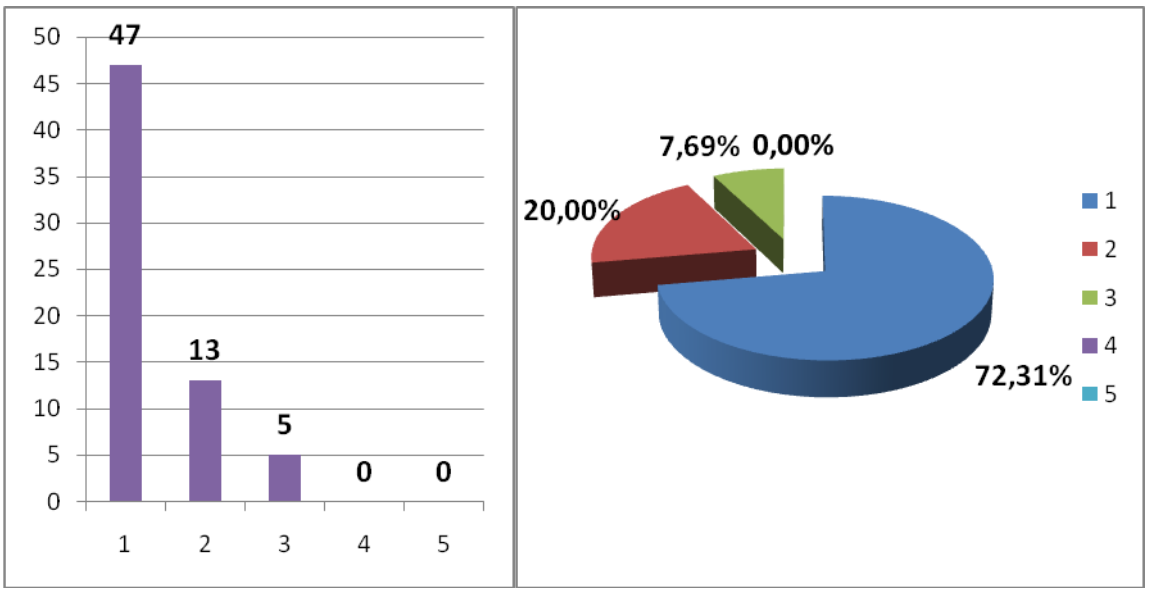
„Дали обуката влијае врз ефикасноста во работата“ е прашање на кое над 92 % одговориле дека се согласуваат (43,07 % се согласиле, а 49,23 % потполно се согласиле). Тоа значи дека обуките и следењето на современите трендови ќе им помогнат на вработените да бидат поефикасни во својата работа. Притоа 3,07 % биле неодлучни, ист толкав процент делумно се согласиле, а 1,53 % воопшто не се согласиле. Сите податоци графички се прикажани на сликата бр.16.



Слика бр.16

Прашање бр. 17

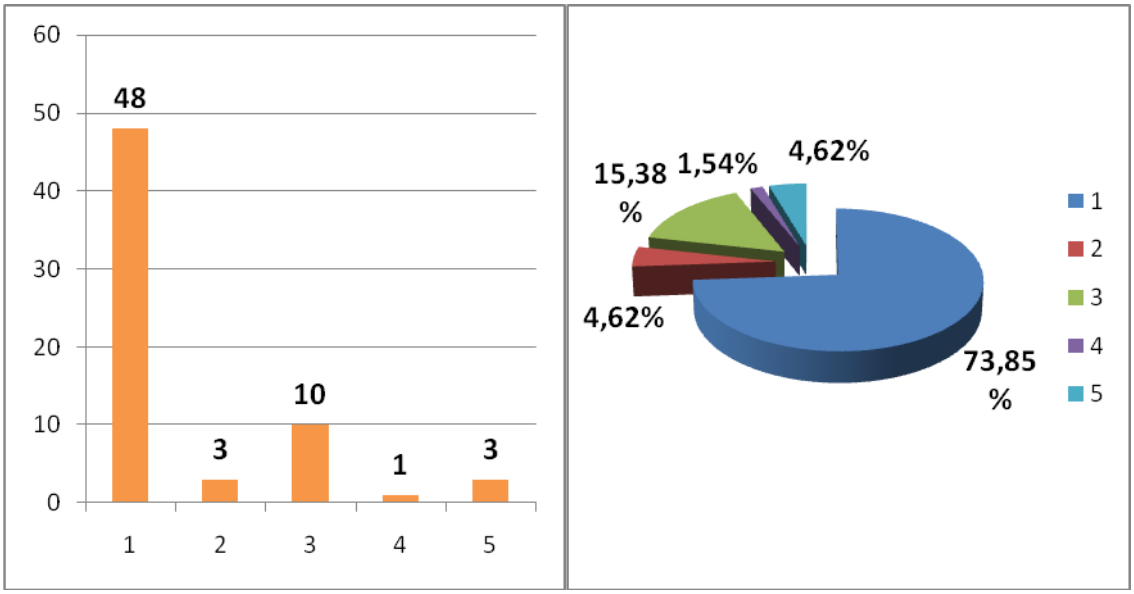
Одговорите на прашањето „Дали полот на вработените има влијание врз ефикасноста во работата“ нè доведуваат до заклучок дека, според испитаниците вклучени во оваа анкета, полот не влијае врз ефикасноста во работата, затоа што 72,3 % одговориле дека воопшто не се согласуваат, а 20 % одговориле дека делумно се согласуваат. Само 7,69 % од испитаниците биле неодлучни, а ниту еден испитаник не се согласил со тврдењето изнесено во ова прашање. Податоците се прикажани во графикон на сликата бр.17.



Слика бр. 17

Прашање бр. 18

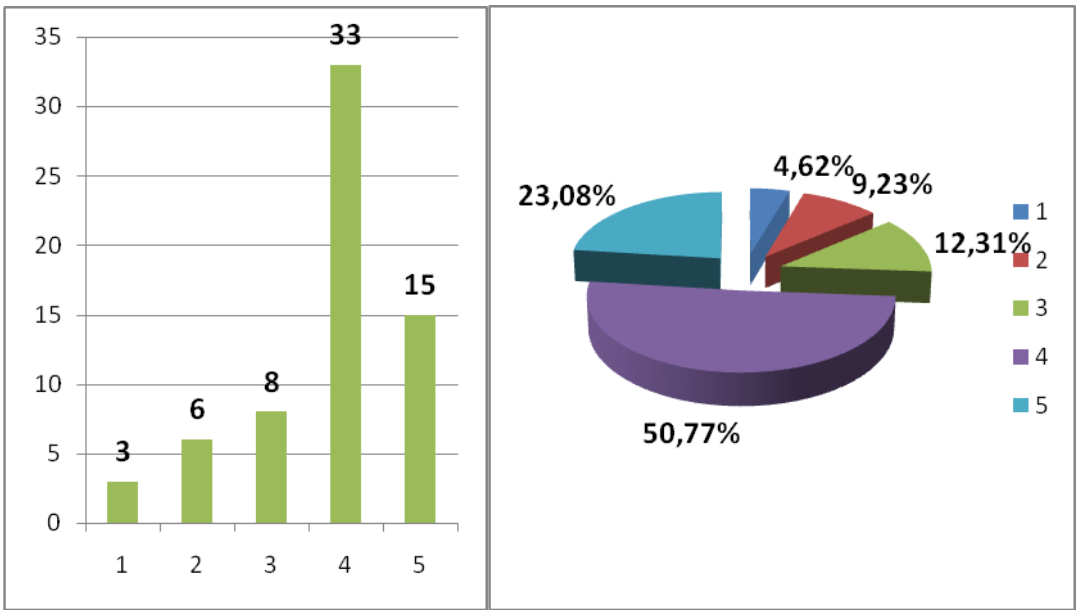
„Дали етничката припадност на вработените има влијание врз ефикасноста во работата“ е прашање кое нè доведува до заклучок дека етничката припадност не влијае врз ефикасноста во работата, затоа што 73,84 % од испитаниците воопшто не се согласиле, 4,61 % делумно се согласиле, а околу 6 % од испитаниците се согласиле (од нив 4,61 % потполно се согласиле, а 1,53 % се согласиле), додека 15,38 % од испитаниците не можеле да се одлучат. Графички податоците се прикажани во графикон на сликата бр. 18.



Слика бр. 18

Прашање бр. 19

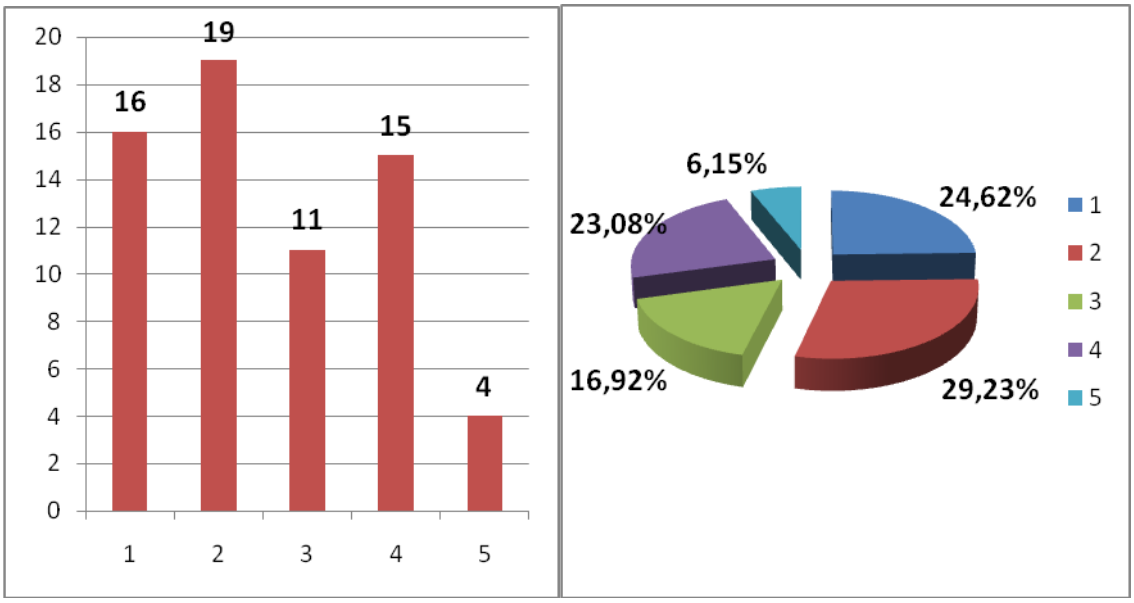
Деветнаесеттото прашање „Дали стручната квалификација на вработените влијае врз ефикасноста во работата“, недвосмислено нè носи до заклучок дека стручната квалификација влијае врз ефикасноста на вработените, затоа што 50,76 % се согласиле, 23,07 % потполно се согласиле, 12,3 % биле неодлучни, 9,23 % делумно се согласиле, а 4,61 % воопшто не се согласиле. Податоците сликовито се прикажани на сликата бр.19.



Слика бр. 19

Прашање бр. 20

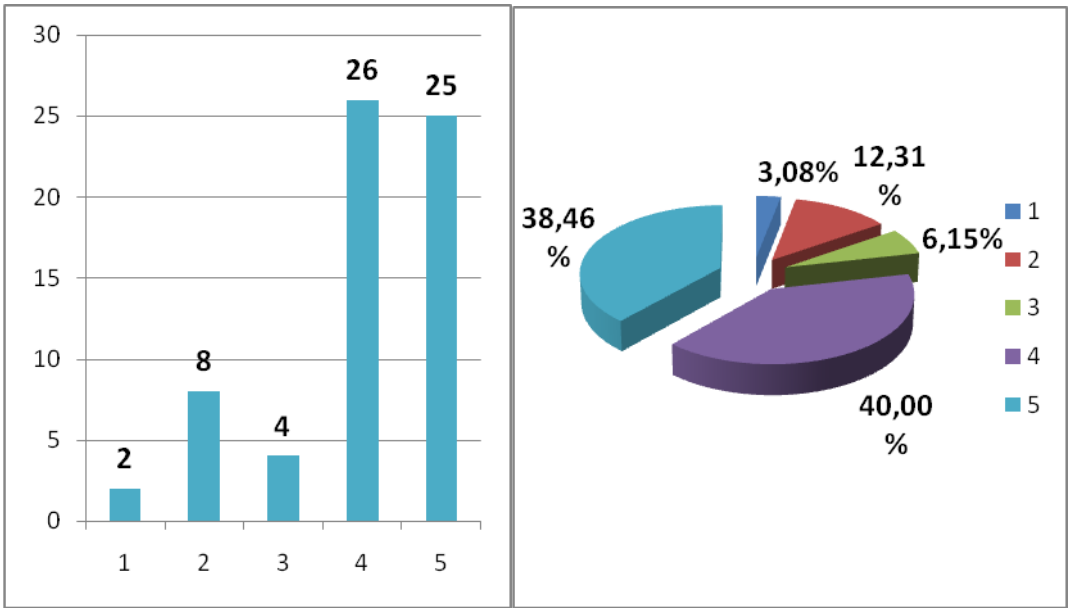
„Дали возраста на вработените има влијание врз ефикасноста во работата“ е дваесеттото прашање, за кое 16,92 % од испитаниците не можеле да се одлучат за одговорот. Затоа пак, над 53 % сметаат дека возраста не игра улога кај ефикасноста во работењето (24,61 % воопшто не се согласуваат, 29,23 % делумно се согласуваат), 23,07 % се согласуваат за тоа дека возраста влијае врз ефикасноста, а само 6,15 % потполно се согласуваат. Процентите се прикажани во графикон на сликата бр.20.



Слика бр. 20

Прашање бр.21

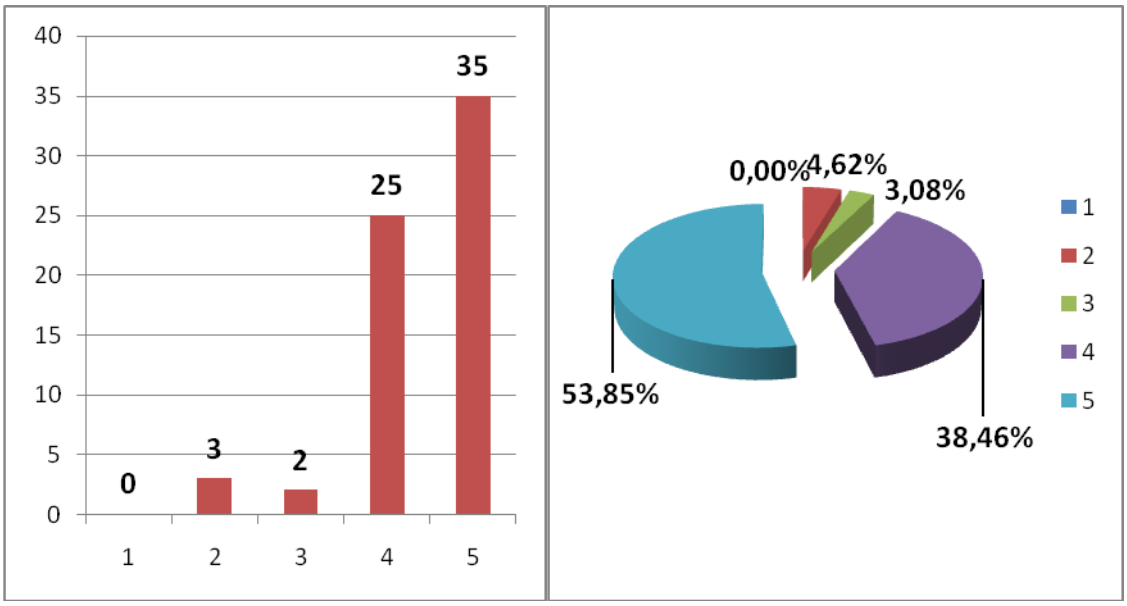
На прашањето „Дали финансиската мотивација влијае врз ефикасноста во работата“, над 78 % од испитаниците (40 % се согласиле, а 38,46 % потполно се согласиле) сметаат дека финансиската мотивација влијае врз ефикасноста во работењето. Само 6,15 % биле неодлучни, 3,07 % воопшто не се согласиле, а 12,3 % делумно се согласиле. Истите резултати се прикажани во графикон на сликата бр.21.



Слика бр. 21

Прашање бр. 22

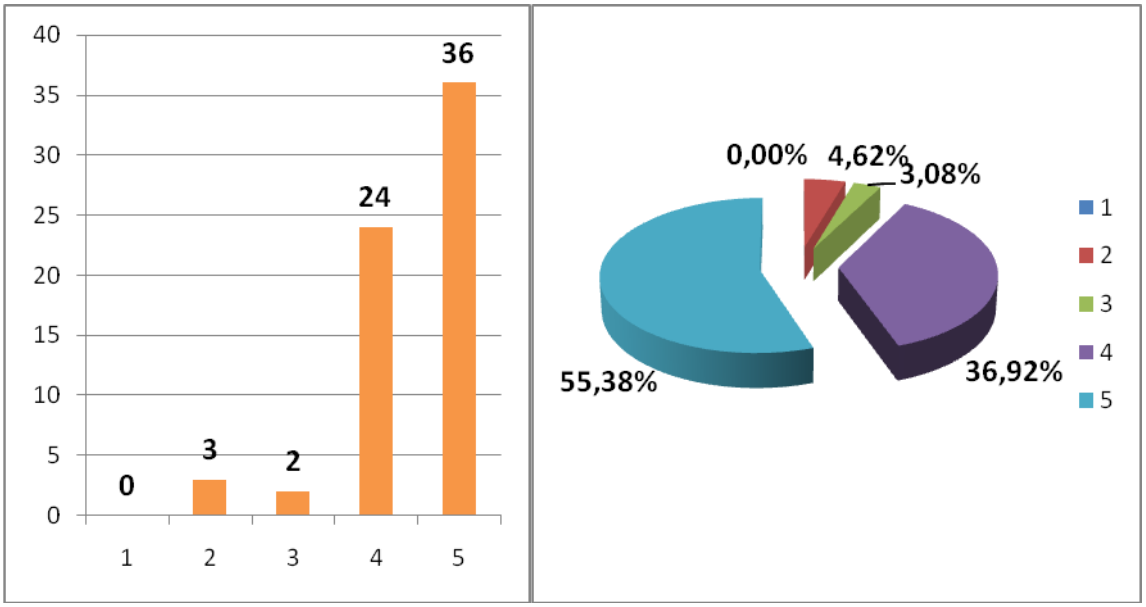
„Дали вреднувањето на трудот низ награди има влијание врз ефикасноста во работата“ е прашање за кое над 92 % од испитаниците се изјасниле дека се согласуваат (53,84 % потполно се согласиле, 38,46 % се согласиле) што значи дека, доколку трудот соодветно се вреднува низ награди, вработените ќе бидат поефикасни во својата работа. За одговорот на ова прашање 3,07% не можеле да се одлучат, а 4,61% делумно се согласиле, додека ниту еден испитаник не одговорил дека воопшто не се согласува. Податоците се прикажани во графикон на сликата бр.22.



Слика бр. 22

Прашање бр. 23

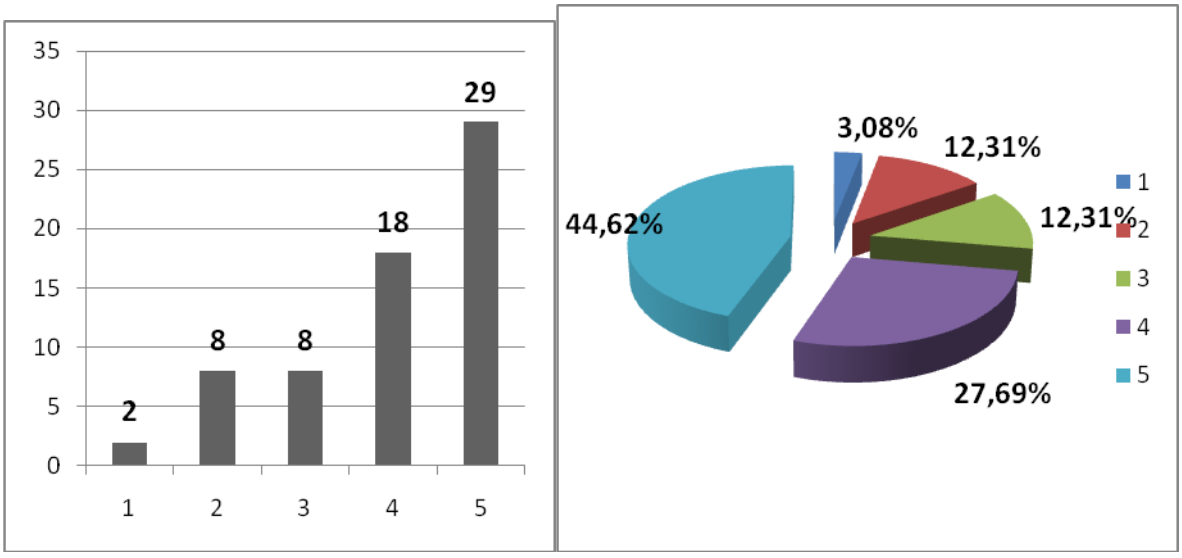
Ова прашање гласи „Дали креативноста на вработените има влијание врз ефикасноста во работата“ и јасно е дека испитаниците се согласуваат дека креативноста многу влијае врз ефикасноста во работата. Притоа 55,38 % од испитаниците потполно се согласиле, 36,92 % се согласиле, 3,07 % не се одлучиле, 4,61 % делумно се согласиле, а ниту еден испитаник воопшто не се согласил. Податоците се претставени во графикон на сликата бр. 23



Слика бр. 23

Прашање бр. 24

Последното прашање гласи „Дали материјалите и ресурсите кои ги имаат вработените влијаат врз ефикасноста во работата“. Како што може да се забележи на сликата бр. 24, околу 15 % не се согласуваат (3,07 % воопшто не се согласиле, 12,3 % делумно се согласиле), а 12,3 % не можеле да се одлучат. Од друга страна, 27,69 % се согласиле, а 44,61 % потполно се согласиле. Заклучуваме дека испитаниците во оваа анкета сметаат дека материјалите и ресурсите со кои располагаат вработените влијаат врз нивната ефикасност.



Слика бр. 24

IV ДИСКУСИЈА

Квалитативна анализа на резултатите

Резултатите од проверката на поставените две посебни хипотези треба да ја потврдат или да ја оспорат генералната хипотеза.

Посебна хипотеза 1

Ако менаџерите не ги вреднуваат различно вработените, тогаш нивната ефикасност во работата се подобрува.

За проверување на посебната хипотеза 1, анализирани се прашањата 1, 2, 9, 10 и 12 од прашалникот за независна варијабла.

Од обработените податоци за независната варијабла од оваа хипотеза испитаниците се согласиле дека менаџерската организација влијае на создавање конфликтни ситуации меѓу вработените и дека, при промената на менаџерскиот кадар, постои можност да се создаваат конфликтни ситуации меѓу вработените. Покрај тоа, тие сметаат дека финансиската мотивација влијае на создавањето конфликти и дека ниското вреднување на трудот низ награди и казни влијае врз создавањето конфликти. Скоро половината од вработените не се согласуваат дека расположливите материјали и ресурси можат да бидат причина за создавање конфликт. Вредноста на независната варијабла за посебната хипотеза 1 изнесува 3,34.

За проверување на зависната варијабла од посебната хипотеза 1 се обработени прашањата 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 и 24. Резултатите покажаа дека менаџерскиот став влијае врз ефикасноста во работата, но и дека промената на менаџерскиот тим може да влијае врз ефикасноста на вработените. Покрај тоа, мотивацијата и обуката влијаат врз ефикасноста во работата. Најверојатно сметаат дека правилната мотивација и соодветната обука со сигурност ќе им помогнат да станат поефикасни на своето работно место. Но, испитаниците не се согласуваат дека полот и етничката припадност влијаат врз ефикасноста. Голем дел од нив сметаат дека стручната квалификација влијае на ефикасноста во работата, што е најнормално, затоа што вработен со соодветна стручна квалификација на соодветно работно место се очекува да биде ефикасен во извршувањето на работните задачи, додека, пак, според испитаниците во оваа анкета, возраста не игра улога врз ефикасноста во работата. Од друга страна, финансиската мотивација и вреднувањето на трудот низ награди влијае врз ефикасноста, како и врз креативноста и материјалите и ресурсите со кои располагаат вработените. Вредноста на зависната варијабла за оваа хипотеза изнесува 3,57.

Резултатите од вредностите за посебна хипотеза 1 се прикажани на графикот број 26.

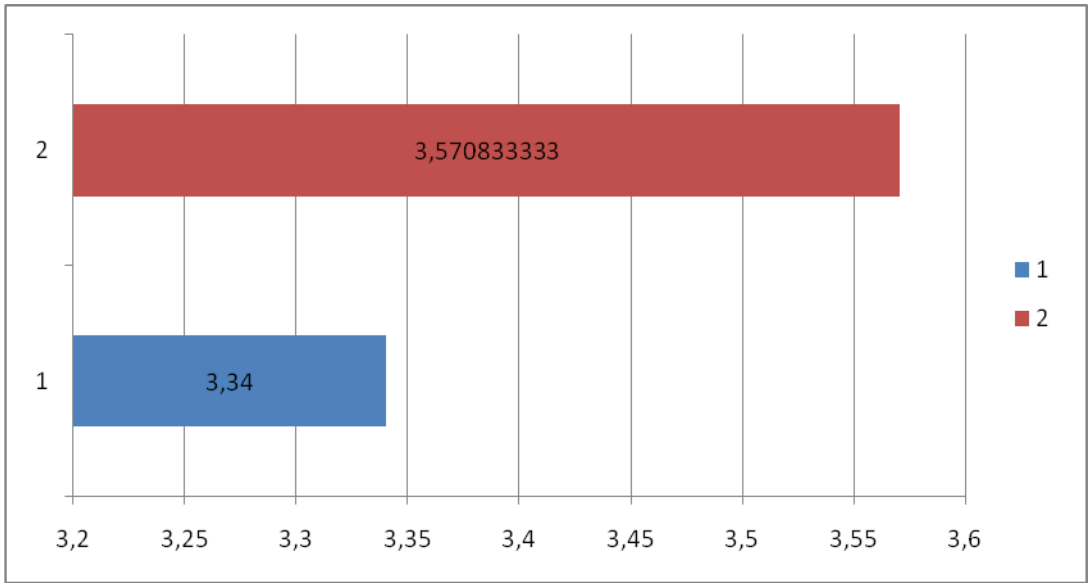


График број 26

Анализата на сите овие податоци покажува дека **посебната хипотеза 1 се потврдува** односно, доколку менаџерот не ги вреднува различно вработените, вработените ќе бидат поефикасни во својата работа. Тенденција на секој менаџер/ менаџерски тим, треба да биде еднакво вреднување на сите вработени. Секој вработен кој има раководна улога треба да биде свесен дека еднаквото вреднување на сите вработени ќе придонесе за зголемување на ефикасноста во работата што носи многу бенефити, како за меѓучовечките односи, така и за напредокот и развојот на организацијата на секое поле.

Посебна хипотеза 2

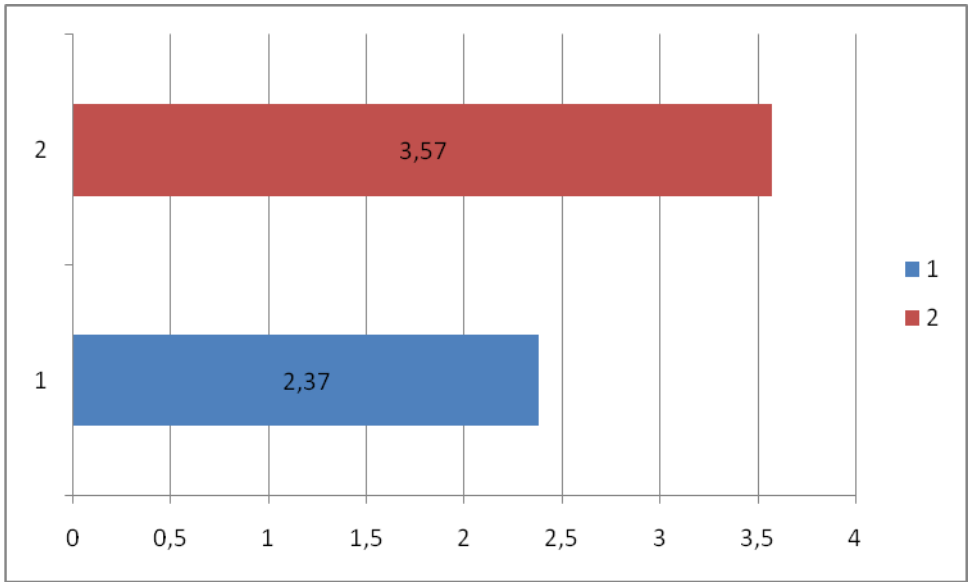
Ако не постојат разлики меѓу вработените, тогаш нивната ефикасност во работата се подобрува.

За проверка на посебната хипотеза 2, анализирани се прашањата 3, 4, 5, 6, 7, 8 и 11од прашалникот за независна варијабла. Од обработените податоци за независната

варијабла од оваа хипотеза, испитаниците се согласуваат дека различните карактери се причина за создавање конфликтни ситуации. Исто така, испитаниците се согласуваат дека емоционалната зрелост може да биде причина за создавање конфликтни ситуации. Од друга страна, испитаниците се изјасниле дека разликите во образованието, полот, етничката припадност, стручната квалификација и возраста не се причини за создавање конфликтни ситуации. Вредноста на независната варијабла изнесува 2,37.

За проверување на зависната варијабла од посебната хипотеза 2 обработени се прашањата 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 и 24. Резултатите покажаа дека менаџерскиот став влијае врз ефикасноста во работата, како и тоа дека промената на менаџерскиот тим може да влијае врз ефикасноста на вработените. Исто така, мотивацијата и обуката влијаат врз ефикасноста во работата затоа што најверојатно сметаат дека правилната мотивација и соодветната обука со сигурност ќе им помогне да станат поефикасни на своето работно место. Но, испитаниците не се согласуваат дека полот и етничката припадност влијаат врз ефикасноста. Голем дел од нив сметаат дека стручната квалификација влијае на ефикасноста во работата, што е најнормално, затоа што вработен со соодветна стручна квалификација на соодветно работно место се очекува да биде ефикасен во извршувањето на работните задачи, додека, пак, според испитаниците во оваа анкета, возраста не игра улога врз ефикасноста во работата. Од друга страна, финансиската мотивација и вреднувањето на трудот низ награди влијае врз ефикасноста, како и креативноста и материјалите и ресурсите со кои располагаат вработените. Вредноста за зависната варијабла во посебната хипотеза 2 изнесува 3,57.

Добиените резултати се прикажани во графикон на сликата бр. 27.



Слика бр. 27

Според добиените вредности може да се забележи дека посебната хипотеза 2 не се потврди, односно тоа подразбира дека **и да постојат разлики меѓу вработените, нивната ефикасност во работата се подобрува.** Потребно е да се напомене дека, со оглед на бројот на испитаници вклучени во ова истражување, односно 65, не е можно да се генерализираат добиените резултати и потполно да се согласиме со резултатите од оваа анкета. Постои простор за искажување и на сопствен став и сопствено размислување.

Како што образложив претходно, бројот на вклучени испитаници е мал за да можеме да генерализираме, а вредноста на независната варијабла е многу блиску до 2,5 што претставува вредност која е премин за потврдување на хипотезата. Според ставот на авторот на трудот, поставеноста на хипотезата беше дека ефикасноста во работата ќе се подобрува доколку не постојат разлики меѓу вработените, но и покрај добиените резултати, авторот смета дека посебната хипотеза 2 е потврдена.

Од двете поставени посебни хипотези преку истражувањето и обработката на податоците се констатира дека менаџерите треба подеднакво да ги вреднуваат вработените за тие да бидат поефикасни на своето работно место. Исто така, иако постојат разлики меѓу вработените, нивната ефикасност се подобрува. Разликите во полот, етничката припадност и возраста можат само да придонесат во подобрување и зголемување на ефикасноста доколку вработените работат во пријатна работна

атмосфера, се почитуваат меѓу себе, имаат квалитетна и успешна комуникација и си помагаат меѓу себе.

Во најголем процент, тоа што создава најмногу конфликти се различните карактери и емоционалната зрелост на вработените. Сите ние, како возрасни личности, треба самостојно да се обидуваме да ги подобруваме емоционалната зрелост и карактерот и да се прилагодуваме на колективот. Со работата на себе, во секој случај ние ќе придонесеме за подобрување и на односите во нашиот колектив, во подобрувањето на комуникацијата, организациската клима, ќе го користиме квалитетно работното време и ќе придонесеме да станеме поефикасни и ние како поединци, а и организацијата во која работиме. Секогаш не зависи сè од нас, но од нас зависи дали ќе се трудиме да придонесуваме за подобрување на опкружувањето во кое работиме и дали ќе градиме врски на доверба, толеранција, конструктивност и успешност.

Со оглед на тоа дека едната посебна хипотеза е потврдена, а другата не е потврдена, од целокупната анализа на добиените податоци авторот смета дека со истражувањето е потврдена главната хипотеза: „А**ко не постојат конфликтни ситуации меѓу вработените, тогаш нивната ефикасност во работата се подобрува“.**

V ЗАКЛУЧОК

Главна цел на секоја современа компанија е да работи ефикасно, да остварува висок профит и да го развива бизнисот. За таа цел, од особено значење е во современите компании да се развие модел за менаџирање со конфликтите. Сè повеќе, во пракса, согласно со искуството, се среќаваме со успешни компании кои реализираат висок профит и кои успешно ги менаџираат конфликтите, но и таков вид компании кои не успеваат да се пробијат на пазарот и кои не умеат да менаџираат со конфликтите поради што се ликвидираат.

Според тоа, од видно значење е да се развива менаџментот со конфликти, бидејќи стандардното менаџирање кое проповеда постојана контрола и следење на активностите, во голема мера ги придвижува организациите, пред сè, поради тоа што им овозможува да бидат во чекор со ризиците кои произлегуваат од пазарот и од глобалното окружување. Спротивно на тоа, во услови кога недоволно се обрнува внимание на промените на пазарот, се зголемува ризикот од појава на конфликти во организациите. Во оваа насока се разнишуваат темелите на организациите поради што при такви настанати услови, во голема мера менаџерите имаат обврска да ја пронајдат природата на конфликтот, да го сознаат коренот на неговото настанување и да пронајдат стратешки пристап којшто ќе го сузбие конфликтот и ќе влијае на начин што нема да дозволи дополнително разгорување на конфликтот. Конфликтите во организациите се многу честа појава која е неопходно да биде навремено препознаена и менаџирана. Старото правило гласи дека, ако пожарот не се изгасне навреме, може да прерасне во голем оган. Уште пред повеќе од десетина години, менаџерите посветуваат внимание на непланираните активности кои го загрозуваат успехот на бизнисот. Од друга страна, пак, современите можности нудат разновидни стратегии како организациите да се соочат со промените користејќи ја интелигенцијата и вештините на човечките ресурси. Оттука, конфликтите треба да бидат перципирани како негативна појава во претпријатијата затоа што покажуваат негативни ефекти врз односите помеѓу луѓето вработени во претпријатието, а потоа и врз односите со клиентите.

Врз основа на истражувањето, во однос на конфликтите и стресот како фактори кои влијаат врз ефикасноста на работењето и задоволството на вработените, добиени се резултати кои би било пожелно голем дел од работодавците да ги разгледаат и во

иднина да ги применат доколку посакуваат позитивни резултати за својата компанија. Доколку резултатите се разгледаат детално, се забележува дека конфликтите претставуваат секојдневие и речиси не постои вработен човек кој не се нашол во конфликтна ситуација. Тоа не ги поштедува ни малите, ни средните претпријатија, без разлика на областа на дејствување, бројот на вработени, флексибилноста на вработените, платата и слично. Ефикасноста на работењето треба да се гледа како важен услов за успешно работење на компанијата и треба да се посвети посебно внимание доколку во иднина таа компанија сака да постигнува што поголем успех, а со тоа и што поголем профит.

Секое конфликтно однесување започнува поради поставување на свој личен или групен приоритет кој, во исто време, и не е во согласност со очекувањата и приоритетите на друга група во организацијата. Конфликтите се појавуваат поради нееднакви интереси помеѓу две страни, а во зависност од времето и начинот на превенција и разрешување на конфликтот потоа се појавуваат ефектите (позитивно придвижувачки или негативни ефекти кои се причина за нарушени односи со клиентите, слаби перформанси на вработените и незадоволни клиенти). За конфликтот да се спречи навреме, со цел да не прерасне во ситуација во која организацискиот ризик ќе биде голем, потребно е двете страни да покажат интерес за компромисно решение, односно да се обидат да ја погледнат ситуацијата и од другата страна и заедно да донесат одлука која ќе биде прифатена од двете страни, а ќе биде во корист на стабилноста на организацијата и финансиската стабилност на бизнисот.

Дали конфликтот ќе се разгори или ќе биде навреме спречен, во голема мера зависи од перцепциите кои ги негуваат засегнатите страни. Имено, во менаџментот разликуваме неколку видови перцепции на конфликтите при кои конфликтните ситуации се разрешувани со примена на разновидни техники и стратегии од страна на менаџерите и човечките ресурси.

Традиционалните наспроти современите перцепции се залагаат за еден универзален начин на просперитетно решавање на конфликтите. Интерактивните перцепции, пак, во своето објаснување се залагаат за тоа при разрешувањето на конфликтот да се земат предвид повеќе фактори кои довеле до конфликтот и конфликтот да се разреши во општа корист. Приврзаниците на традиционалната школа објаснуваат дека конфликтот се гледа негативно и е поврзан со насилство и уништување. Конфликтот е резултат на лоша комуникација и недостаток на доверба меѓу луѓето. Оттука, конфликтот може да се елиминира или да се разреши само на

високо ниво на менаџерско управување. Според овој став, сите конфликти треба да се избегнуваат и треба да се обрне внимание на причините кои довеле до појава на конфликтот и, исто така, да се најде начин како да се реши конфликтот со цел да се подобрат перформансите на групата и организацијата.

Според современото гледиште, конфликтот се смета за природен и неизбежен исход на луѓе кои работат заедно во групи и тимови. Така, не мора нужно на конфликтот да се гледа негативно, туку позитивно, како потенцијална сила во придонесот кон перформансите на поединците. Според интерактивната школа, конфликтот не е само позитивна сила, туку е неопходна и за поединецот да функционира ефикасно. Решавањето на конфликтите подразбира предизвик на нормалните процеси и постапки во обид да се подобри индивидуалната продуктивност или да се воведат иновативни системи.

Ефикасното решение го смирува конфликтот, разрешува и повторно во организацијата создава пријатна атмосфера за работа која ги мотивира кадрите ефикасно да работат, а во исто време позитивно влијае и на привлекувањето на клиентите. Доколку менаџерите се грижат за оптималните методи за управување со конфликти, тие треба да ја дадат најголемата поддршка на онаа стратегија која ќе го заврши конфликтот на задоволителен начин. Секое решение треба да биде донесено имајќи ја предвид основата на конфликтот, решението треба да се покаже како ефикасно на долг рок и да влијае на начин што не би иницирало повторно појавување на конфликтот.

Истражувајќи ги грешките кои настануваат при решавање на конфликтите, се доаѓа до сознанието дека, често, при решавањето на конфликтите, за да дојдат до прилог интересите на една страна, ѝ се наштетува на другата страна при што се појавуваат оштетени во конфликтот и во тој случај, можеби конфликтот ќе се реши, но ќе се појави демотивација во организацијата. Потоа се појавува недостаток од компромисно решение, при што конфликтот присилно се решава иако компромисното договарање е докажано како далеку поефикасна техника на решавање на конфликтите во современите организации. Следно, недостига чувство на заедничка победа помеѓу конфликтните страни поради што едната страна се чувствува како победник, а другата како принудно затаена поради што се јавува интерно незадоволство и демотивација на работното место.

Сепак, мора да се напомене дека во време на една економска криза, критериумите за задоволство на вработените се намалени, односно луѓето прифаќаат и

не толку добри работни места и работни услови, со надеж за подобра иднина. Резултатите покажуваат дека вработените би биле позадоволни доколку работодавците подобро би се однесувале, доколку нивните колеги би биле поефикасни во своето работење, доколку работните услови би биле подобрени. Резултатите во голем дел се однесуваат на односот на менаџерите кон вработените. Според обработените податоци, менаџерите треба да се трудат еднакво да ги вреднуваат вработените, за да се зголеми т.е. да се подобри нивната ефикасност во работењето. Резултатите, исто така, покажуваат дека, иако постојат разлики меѓу вработените, ефикасноста може да се подобрува. Заклучокот е дека сите треба да се стремиме да ги избегнуваме конфликтните ситуации за да бидеме поефикасни во работењето. Вреднувањето од страна на менаџерите, почитувањето на различностите, овозможувањето подеднакви услови за професионален развој на сите вработени, обезбедување пријатна организациска клима, успешна, чесна и искрена комуникација, на сите ќе им донесе поголема ефикасност во работата, а со тоа и ќе ја подобри ефикасноста на организацијата. Овие резултати ги покажуваат мааните и недостатоците на компаниите кои би требало повеќе да се земат предвид, со можност да се подобрат за сите да имаат подобра и посветла иднина.

VI ЛИТЕРАТУРА

1. Fleetwood, Karen L. (1987). The Conflict Management Styles and Strategies of Educational Managers. Unpublished master's thesis, University of Delaware, Newark
2. Garavan, T.N. (1991), Strategic Human Resource Development, Journal of European Industrial Training, 15,1, p. 17
3. Бојаџиоски, Димитар, „Менаџмент на човечкиресурси", Економски факултет - Скопје, 2009
4. Даничић, М. (2010): Безбедносни менаџмент, Факултет за безбједност и заштиту, Бања Лука, стр. 24, преземено од Бакрески О., Основи на безбедносниот менаџмент, Аутопринт Т.А. и Филозофски факултет - Скопје, 2011
5. McGregor D., "The human side of enterprice", Chicago, 1964.
6. McGregor D., "The human side of enterprice", Chicago, 1964.
7. Petković M., Jovanović M., "Organizaciono ponašanje - novi concept vođenja preduzeća": Beograd (2002), стр. 84.
8. Petković M., Jovanović M., "Organizaciono ponašanje - novi concept vođenja preduzeća": Beograd (2002), стр. 63
9. Горан Ристов „Управување со човечките ресурси во банкарскиот сектор", магистерски труд, Штип, 2018
10. Мицески, Трајче, „Менаџмент на човечки ресурс", авторизиран материјал (2009), Економски факултет, Универзитет „ГоцеДелчев" - Штип
11. Dessler, G., „Основи менаџмента људских ресурса". Београд: Датастатус, 2007
12. Svetlik, I., et al.: Human resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia, Review of International Comparative Management,11(5), 2010, pp. 807-833.
13. Bernard, O. (2014) Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Nov 2014, Vol. 3, No. 6, p. 212
14. Петковски, К., Илиевска, М., А., (2010) Деловно комуницирање, Универзитет за туризам и менаџмент - Скопје, 2010 год., стр. 55
15. Петреска, Л., Конеска, Љ., (2006) Деловно планирање, Европски универзитет - Скопје, стр.22

16. Стефанова, А., (2015) Придонесот на територијата на ограничување з апоуспешно работење на компаниите и создавање на конкурентска предност, Економски факултет - Скопје, стр. 55
17. Драгана Давчева „Препознавање и управување со конфликтите во претпријатијата“, Штип, 2018
18. Child, J. (1995). Follett: Constructive conflict. In P. Graham (Ed.), Mary Parker Follett— Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s. Boston: Harvard Business School Press, p. 98
19. Baron, R. A. (1990). Conflict in organizations. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds.), Psychology in organizations: Integrating science and practice (pp. 197–216). Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 22 - 28
20. Leach, D., Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies, Economic Journal, 1991., p. 78
21. Petkovic, M., Janicevic, N., Bogicevic, M.B., (2010) Organizacija, Ekonomskog fakulteta, Beograd, pp. 78 - 79
22. Leung, Yu Fai (2009). Conflict Management and Educational Intelligence. Unpublished Thesis for Degree of Business Administration, Southern Cross University, Lismor, pp.134 - 136
23. Наумовска, Л., (2008) Менаџмент на човечки ресурси, Европски универзитет - Скопје, стр. 22
24. Дракулевски, Љ. (2006) Организациско однесување, Економски факултет - Скопје, стр. 26
25. Charles, R. (2000) Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach, 2nd Edition, Paperback, Pearson Essex, England, p. 33
26. Gary, D. (2005) Human Resource Management ,9th Edition, Hardcover - Feb 22, Kogan Page Limited, London, p. 66 - 73
27. Damodaran, A. (2002) Investemtn valuation: Tools and techniques for determing the value of any asset, New york press, New York, p. 89
28. Czerniawska F, May, P. (2004) Management Consulting in Practice, Kogan Page Limited, London, p. 98
29. Извор: Прилагодено според Академија Супернова. (2014) „Шест совети за поефективна бизнис-комуникација“, достапно на http://supernovaacademy.blogspot.com/2011/04/blog-post_12.html, пристапено на 05.02.2021

30. Gutic, S. (2012) Menadzment ljudskih resursi, Fotolija, Srbija, стр.112
31. Gutic, S. (2012) Menadzment ljudskih resursi, Fotolija, Srbija, стр.43
32. Charles, R. (2000) Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach, 2nd Edition, Paperback, Pearson Essex, England, p. 111
33. Charles, R. (2000) Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach, 2nd Edition, Paperback, Pearson Essex, England, p. 122
34. Mintzberg, et.al (2006) Strategic Management Journal, John Wiley & Sons Ltd publisher, Volume 6, Issue 3, p. 89 - 91
35. Robons, P. S., Coultar, Mary, (1996), Menagement - Prentice Hall, International, London
36. Bernard, O. (2014) Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Nov 2014, Vol. 3, No. 6, p. 123
37. Charters, W. W. (1952). A study of role conflict among foremen in a heavy industry. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, p. 97
38. Драгана Давчева, „Препознавање и управување со конфликтите во претпријатијата“, Штип, 2018
39. Fic, M., Malinowski M., Communication Infrastructure and Enterprise Effectivness, Wrocław University of Technology, Wrocław, Poland, pp. 39, 40
40. Ibid 49-50
41. J.Greenberg, A.B. Baron, Ponashanje u organizacijama, Zelnid, Beograd, 1998, str. 160 -161
42. S. Adjibolosoo, The Human Factor Approach to Managerial and Organizational Efficiency and Effectiveness, DOI 10.1007/978-3-319-61307-9_4
43. 48. Petkovic, M., Janicevic, N., Bogicevic, M.B., (2010) Organizacija, Ekonomskogfakulteta, Beograd
44. 39. Sharma, M. V. (2014). Employee Engagement to Enhance Productivity in Current Scenario. International Journal of Commerce, Business and Management, 3(4), 595-604.
45. 40. McEwen, D. (2011). Employee Engagement: A Systemic Approach to High Employee Engagement. http://www.cgnglobal.com/sites/default/files/Employee_Engagement_CGN%20Global.pdf
46. 41. Lee, S. Y., & Brand, J. L. (2010). Can personal control over the physical environment ease distractions in office workplaces? Ergonomics, 53(3), 324-335.

47. 42. Cato, S. T., & Gordon, J. (2009). Relationship of the strategic vision alignment to employee productivity and student enrolment. Research in Higher Education Journal, 7, 1 - 20.
48. Gummesson, E. (1998). Productivity, quality and relationship marketing in service operations. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 10 (1), 4 -15.
49. Baily, M. N., Farrell, D., Greenberg, E., Henrich, J. D., Jinjo, N., Jolles, M., &Remes, J. (2005). Increasing global competition and labor productivity: Lessons from the US automotive industry. McKensie Global Institute, November, 7.
50. Petkovic, M., Janicevic, N., Bogicevic, M.B., (2010) Organizacija, Ekonomskogfakulteta, Beograd
51. Bhatti, K.K., Qureshi, T.M., Impact of Employee Participation on Job Satisfaction, Employee Commitment and Employee Productivity, International Review of Business Research Papers, 3(2), 2007.
52. Bojadzioski, D., Human Resources Management, Managing stressful situations in the organization, Faculty of Economics Skopje, 2009
53. Dulanović Ž., Jaško O., E, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007
54. Page Susan (2010) . The Power of Business Process Improvement: 10 Simple Steps to Increase Efectiveness, Efficiency and Adabtability ; pages 44 - 53
55. Ephraim F. Sudit (1996), Effectiveness, Quality and Efficiency: A Management Orriented Approach, pages 57 - 66.61
56. Ephraim F. Sudit (1996), Effectiveness, Quality and Efficiency: A Management Orriented Approach, pages 57 - 41
57. Terason,S. (2018) The effect of conflict management in the public sector organizations on employee job satisfaction and perceived organizational performance, Academy of Strategic Management Journal, Vol. 17 Issue 1, p1 - 9. 9p
58. Fleming, J.H., & Asplund, J. (2007). Human Sigma. New York; Gallup Press. Frank, F. D., Finnegan, R. P. & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. Human Resource Planning, 27(3), 12 - 25.
59. Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. SIES Journal of Management, 8(2), 27 - 36.
60. Petkovic, M., Janicevic, N., Bogicevic, (2010) Organizacija, Ekonomskogfakulteta, Beograd, str. 22

61. Nollman, M. R. (2013). Sustainability Initiatives in the Workplace and Employee Productivity (Master Thesis), Southern Illinois University Carbondale.
62. Obdulio, D. L. (2014). How management can improve corporate culture in order to have an effective work environment. Trade Publication, 75 (8), 14.
63. Amason, A. C., & Shweiger, D. M. (1997). The effects of conflict on strategic decision-making effectiveness and organizational performance. In C.K.W. de Dreu& E. van de Vliert
64. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. Career Development International, 13 (3), 209 - 223.

ПРИЛОГ

ПРАШАЛНИК ЗА НАЧИНОТ НА МЕНАЏИРАЊЕ НА КОНФЛИКТИТЕ И ЕФИКАСНОСТА ВО РАБОТАТА ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА / ПРЕТПРИЈАТИЕТО

Почитуван/а,

Пред Вас се наоѓа прашалник кој се однесува на менаџирањето на конфликтите врз ефикасноста на работата во претпријатието односно организацијата во која работите.

Ве молам, пополнете го, согласно со упатството дадено пред прашалникот. Притоа имајте предвид дека не стануваѕбор за точни и неточни одговори и дека не треба да бидете „експерт“ за да ги пополните прашалниците. Само треба да бидете искрени и да го забележите оној одговор што најдобро одговара со степенот на вашето согласување или несогласување со дадениот исказ. Добиените резултати од ова истражување ќе се искористат за изработка на магистерски труд при што Вашиот личен идентитет нема да биде откриен.

Возраст во години: -----

Пол:

а. машки б. женски

Работно искуство во претпријатието / организацијата (во години).....

Искуство на тековната работна позиција (во години).....

Ве молам секое од долунаведените тврдења внимателно да го прочитате, а потоа да одговорите колку тоа тврдење се однесува на Вас. Одговорот треба да го дадете со заокружување на еден од понудените броеви со следното значење:

1. воопшто не се согласувам

2. делумно се согласувам

3. не можам да се одлучам

4. се согласувам

5. потполно се согласувам

1. Дали менаџерската организација може да влијае на создавање конфликтни ситуации меѓу вработените?

1 2 3 4 5

2. Дали промената на менаџерскиот кадар има влијание врз создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените во организацијата?

1 2 3 4 5

3. Дали различните карактери на вработените влијаат на создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените?

1 2 3 4 5

4. Дали разликите во образованието на вработените имаат влијание на создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените?

1 2 3 4 5

5. Дали полот (мажи, жени) на вработените има влијание на создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените?

1 2 3 4 5

6. Дали етничката припадност на вработените има влијание на создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените?

1 2 3 4 5

7. Дали стручната квалификација на вработените има влијание на создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените?

1 2 3 4 5

8. Дали возраста на вработените има влијание на создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените?

1 2 3 4 5

9. Дали финансиската мотивација влијае на создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените?

1 2 3 4 5

10. Дали ниското вреднување на трудот низ награди и казни има влијание на создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените?

1 2 3 4 5

11. Дали различната емоционална зрелост на вработените има влијание на создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените?

1 2 3 4 5

12. Дали материјалите и ресурсите кои ги имаат вработените имаат влијание на создавањето конфликтни ситуации меѓу вработените?

1 2 3 4 5

13. Дали менаџерскиот став кон вработените влијае врз ефикасноста на работата?

1 2 3 4 5

14. Дали промена на менаџерскиот кадар влијае на ефикасноста во работата на вработените во организацијата?

1 2 3 4 5

15. Дали мотивацијата влијае врз ефикасноста во работата?

1 2 3 4 5

16. Дали обуката влијае врз ефикасноста во работата?

1 2 3 4 5

17. Дали полот на вработените има влијание врз ефикасноста во работата?

1 2 3 4 5

18. Дали етничката припадност на вработените има влијание врз ефикасноста во работата?

1 2 3 4 5

19. Дали стручната квалификација на вработените влијае врз ефикасноста во работата?

1 2 3 4 5

20. Дали возраста на вработените има влијание врз ефикасноста во работата?

1 2 3 4 5

21. Дали финансиската мотивација влијае врз ефикасноста во работата?

1 2 3 4 5

22. Дали вреднувањето на трудот низ награди има влијание врз ефикасноста во работата?

1 2 3 4 5

23. Дали креативноста на вработените има влијание врз ефикасноста во работата?

1 2 3 4 5

24. Дали материјалите и ресурсите кои ги имаат вработените влијаат врз ефикасноста во работата?

1 2 3 4 5

Ви благодарам што учествувате во ова истражување и што го пополнивте прашалникот.