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

Магистерски труд

Ивана Кочманова

СПРАВУВАЊЕТО СО КОНФЛИКТИТЕ КАКО ФАКТОР ЗА НАПРЕДУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

МЕНТОР:
ПРОФ. Д-Р ЛЕНЧЕ ПЕТРЕСКА

Свети Николе, 2021

Благодарност

Би сакала да изразам искрена благодарност до мојот ментор проф. д-р Ленче Петревска и до сите кои ми помогнаа при реализацијата на овој магистерски труд, за да ја добие соодветната содржина и форма во којашто ќе биде презентиран.

Особена благодарност би сакала да изразам кон проф. д-р Марија Јанкуловска за огромната морална и стручна поддршка, стручните совети, консултации и сугестии, како и насоката за изработката на трудот.

Се заблагодарувам и на Факултетот што ми овозможи и одлучи да работам на оваа тема која за мене претставува посебен интерес од стручен и научен карактер.

Исто така, би сакала да изразам огромна благодарност до сите кои ми помогнаа при истражувањето, со што придонесоа овој труд да ја добие оригиналната научно-стручна истражувачка содржина и форма.

АПСТРАКТ

Фокусот на секоја организација во општеството е да создаде средина каде што вработените можат ефикасно да ги извршуваат своите должности без никакво негативно влијание што може да го попречи остварувањето на индивидуалните и организациските цели. Сепак, конфликтот во организациите стана неизбежен затоа што вработените се борат за авторитет, позиција, признавање, недоволни ресурси итн. Овој труд го испитува справувањето со конфликтите како фактор за напредокот на организацијата. Акцентот е ставен на дефинирање на конфликтите во една организација, како и препознавање на видовите конфликти и причините за истите, и пронаоѓање на соодветна стратегија што треба да се примени за да се постигнат позитивни резултати што ќе доведат до напредување на организацијата. Оттука, во трудот беше истражувано дали справувањето со конфликтите во една организација ќе доведе и до нејзин напредок. Добиените резултати од спроведеното истражување ја потврдија генералната хипотеза, односно тие покажаа дека ако постои справување на конфликтите меѓу вработените, тогаш напредокот на организацијата ќе се одвива непречено.

Клучни зборови: организација, конфликти, менаџмент на конфликти, напредок на организацијата

ABSTRACT

The focus of every organization in society is to create an environment where employees can effectively perform their duties without any negative impact that may hinder the achievement of individual and organizational goals. However, conflict in organizations has become inevitable as employees struggle for authority, position, recognition, insufficient resources, and so on. This paper examines conflict management as a tool for increasing organizational efficiency. Emphasis is placed on defining conflicts in an organization, as well as recognizing the types of conflicts and their causes and finding an appropriate strategy to be applied to achieve positive results that will lead to organization’s progress.

Therefore, in this paper, we examined whether dealing with conflicts in an organization would lead to its progress. The results of the conducted research confirmed the general hypothesis, i.e., they showed that if there is a management of conflicts between employees, then the progress of the organization will go smoothly.

Keywords: organization, conflicts, conflict management, organisation's progress

Резюме

Целью каждой организации в обществе является создание среды, в которой сотрудники могут эффективно выполнять свои обязанности без какого-либо негативного воздействия, которое может помешать достижению индивидуальных и организационных целей. Однако конфликт в организациях стал неизбежным, поскольку сотрудники борются за власть, положение, признание, недостаточные ресурсы и так далее. В этой статье управление конфликтами рассматривается как фактор прогресса организации. Акцент делается на определении конфликтов в организации, а также на распознавании типов конфликтов и их причин и нахождении соответствующей стратегии, которую следует применять для достижения положительных результатов, которые приведут к прогрессу организации. Таким образом, в документе исследуется, приведет ли урегулирование конфликтов в организации к ее прогрессу. Результаты проведенного исследования подтвердили общую гипотезу, т.е. они показали, что если есть управление конфликтами между сотрудниками, то развитие организации будет идти гладко.

Ключевые слова: организация, конфликты, управление конфликтами, организационный прогр

Содржина

Вовед 7

I.Теоретски дел 10

1. Конфликти во современите организации 15

1.1. Конфликти во современите организации-дефиницискa рамка 16

1.2 Класификација на конфликти 21

1.3 Видови на конфликти 23

1.4 Извори и фактори кои предизвикуваат конфликти 24

1.4.1 Видови извори на конфликт 24

1.4.2 Извори на конфликти 25

1.5 Различни гледишта на конфликтите 29

1.5.1 Традиционален пристап на конфликтите 29

1.5.2 Бихејвиористички пристап на конфликтите 29

1.5.3 Модерен пристап на конфликти 30

1.6 Управување со конфликтите 32

1.6.1 Критериуми за управување со конфликти 34

1.6.2 Стратегија за управување со конфликти 35

1.6.3 Процес на управување на организацики конфликти 38

1.6.3.1 Методи на стимулација на конфликти 38

1.6.3.2 Методи на редуцирање на конфликти 40

1.6.3.3 Методи на решавање на конфликти 43

1.7 Динамика на организациките конфликти 46

1.8 Последици од интергрупни конфликти 48

1.8.1 Промени во рамки на групите 50

1.8.2 Промени во односите меѓу групите 51

1.9 Улогата на менаџерот во решавањето на конфликти 53

2. Напредување на организацијата 60

2.1 Влијание на конфликтите врз напредокот на организацијата 67

II.Истражувачки дел 75

3.1 Проблем на истражувањето 75
3.2 Предмет на истражувањето 76
3.3 Истражувачки хипотези 77
3.4 Варијабли во истражувањето 78
3.5 Методолошка рамка на истражувањето 79
3.5.1 Методи и техники 79
3.5.2 Испитаници 80
3.5.3 Индикатори 86
3.5.4 Постапка на истражување 87
3.5.5 Обработка на податоци 87
III.Резултати-Квантитативна анализа на резултатите од истражувањето 89
IV.Дискусија- Квалитативна анализа на резултатите од истражувањето 109
V. Заклучни согледувања и препораки 114
VI.Литература 117
Прилози 124

Вовед

Секоја индивидуа е во постојана интеракција со други индивидуи во своето секојдневие. Имено, и конфликтите манифестирани како дијалог или интеракција претставуваат неизбежен дел од секојдневието на луѓето. Многу често овој поим се сфаќа во негативна конотација, особено во организациските средини. Всушност, тие се потребни за ефективно решавање на проблемите, генерирање на нови, иновативни идеи, како и за подобрување на меѓучовечките односи и нивната соработка.

Во работните организации конфликтите се јавуваат меѓу вработените. Со оглед на тоа што луѓето меѓусебно се разликуваат и секој човек се карактеризира со своја единствена индивидуалност, голема е можноста да се дојде до одредено недоразбирање. Конфликтните ситуации во работните организации најчесто настануваат како резултат на недоразбирање во меѓусебната комуникација, поседување на различни ставови и вредности.

При појавата на конфликт на работното место, се создава бариера помеѓу индивидуите меѓу кои настанала ситуацијата. Кога одреден конфликт е присутен во работната организација, многу е важно неговото навремено идентификување, но и дејствување со цел справување на настанатата ситуација. Честопати конфликтот се одразува со повлекување или избегнување од конфликтната ситуација кај одреден број на вработени. Најчесто, конфликтите настануваат при недостиг на комуникација меѓу вработените, односно се појавуваат при недостиг на размена на информации, што во голема мера има негативно влијание врз работата и организацијата.

Со цел да се избегне ваквиот исход, многу е важно секоја единка којашто е дел од една работна организација, без разлика на кое ниво на организациската структура припаѓа, да поседува свесност за постоењето на конфликтот и да дејствува со цел негово справување на конструктивен начин. Со ваков пристап кон конфликтите би се подобриле меѓучовечките односи и нивната соработка, но и би влијаело позитивно за напредокот на организацијата.

Општествена оправданост

Оправданоста на истражувањето произлегува од огромното значење и влијание што го има справувањето на конфликтите, не само од страна на менаџментот, туку и од вработените, како од аспект на подобрување на меѓучовечките односи, така и од аспект на влијание врз ефикасноста на работата а со самото тоа и врз напредокот на организацијата.

Доколку се земе предвид фактот дека организациите играат голема улога за целокупниот општествено-економски живот во секоја земја, од огромно значење е постоењето на организации во кои менаџерите креираат и развиваат клима во која поттикнуваат навремено справување на конфликтите со конструктивен карактер.

Напредокот на една организација пред се зависи од ефикасноста на вработените при реализирање на своите работни задачи, но таа е многу повеќе од постигнување на добивка на крајот на годината. Имено, управувањето со перформансите на вработените и зголемувањето на нивната ефикасност претставува феномен за кој голем број докажани професори и менаџери го насочуваат своето истражување. Управувањето со перформансите влијае на квалитетот на менаџментот но и кон целокупниот напредок на организацијата.

Иако во практиката и бројни истражувачки проекти дошле до различни детерминанти на организациските перформанси, како од внатрешен, така и од надворешен карактер, сепак повеќето студии не ги земале во предвид клучните фактори кои влијаат врз ефикасното извршување на работните задачи како што се организациските конфликти.

Без разлика во која индустрија оперира одредена организација, конфликтите се честа појава во секоја организација и влијаат врз ефикасноста на вработените. Затоа, на организациите им се потребни ефективни стратегии за справување со конфликтите на начин што тие ќе добијат конструктивен карактер. Иако многу истражувања се фокусирани кон работењето на организациите, само неколку се посветени на истражување на организациските конфликти и нивното влијание врз ефикасноста. Конфликтите се вообичаена и честа појава во организациите, но многумина не ги разбираат и реагираат на нив со игнорирачки фокус, без да се земат во предвид нивните ефекти и влијанија доколку не се третираат навремено.

Истражувана појава

Истражуваната појава во магистерскиов труд е:

A. Примената на светските искуства и научни достигнување во делот на конфликтите помеѓу вработените во организациите и како справувањето на конфликтите влијае врз напредокот на организацијата.
B. Дали и колку често во нашите организации има појава на конфликтна ситуација помеѓу вработените и како тие влијаат врз напредокот на организацијата. Дали навременото справување и со конфликтите доведува до напредување на организацијата и каква е улогата на топ менаџментот во истата.

Цели на истражувањето

За да би можело да се добијат одредени резултати во врска со темата како справувањето на конфликтите меѓу вработените влијаат врз напредокот на организацијата се спроведе истражување помеѓу вработените во една организација. Заложбата на моето истражување беше да ја поставам научната цел во врска со конфликтите помеѓу вработените во една организација и нејзиниот напредок, односно како справувањето на конфликтите во една организација влијаат врз напредокот на организацијата.

Научна цел: Колку е важно навременото согледување и справување на конфликтна ситуација во една организација и нејзиното влијание врз организацискиот напредок.

Практична цел: Дали и колку често се случуваат конфликти во рамки на една организација, како тие влијаат врз напредокот на организацијата и колку топ менаџментот има влијание врз нивното справување.

I ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Поимот „човечки ресурси“ се појавил во 80-тите години на минатиот век во САД и Велика Британија од каде што се проширила во другите региони на светот. Човечки ресурси претставува термин кој не ги означува само вработените, туку и нивните целосни вредности и потенцијали. Менаџментот на човечки ресурси е нов назив на дисциплината која, под силно влијание првенствено на американската литература, била прифатена во 80-те години на XX век. Дотогашниот назив на оваа дисциплина била Персонален менаџмент, односно, главно, станувало збор за персонална или кадровска функција. Ваквата промена во називот означува и квалитативно нова фаза во развојот на дисциплината каде што фокусот се поместува од контролата на трошоците на работа кон сфаќањето на дека вработените и нивните способности се исклучителен важен ресурс во организацијата и притоа се дава и стратешко значење и улога во менаџирањето на тие ресурси во организацијата.[1] Всушност, една од најзначајните разлики меѓу менаџментот на човечки ресурси и персоналниот менаџмент е стратешкиот пристап.

Менаџментот на човечки ресурси под овој термин се појавил во организациската теорија и практика од почетокот на деведесеттите години на XX век. Менаџментот на човечки ресурси е дел од сферата на раководење, а се заснова на теоретско-практични знаења од областа на психологија на трудот. Доколку се проучува историјата на психологијата на трудот може да се дојде до податоци кои докажуваат дека прашањата кои денес се поставуваат и решаваат во рамките на менаџментот на човечките ресурси, не се ни најмалку нови. Постојат трудови кои датираат од 16. век кои се занимавале со проблемите на професионалната ориентација, болестите на рударите и занаетчиите, студии кои го проучувале заморот, проучувања на движењата како и разни проучувања поврзани со уморот. За основач на психологијата на трудот се смета познатиот Хуго Минстерберг и неговото дело Психологијата и индустриската ефикасност, која била

[1] Tyson, S., York, A. 1996. Human Resources Management. 3rd. Ed., Made Simple Books:40.

објавена во 1913 година. Оваа гранка важела за независна дисциплина и ги проучувала психолошките проблеми на човекот, во различни работни ситуации.

Менаџментот на човечки ресурси не смее да се поистоветува со кадровска функција во организацијата, бидејќи менаџментот на човечки ресурси претставува еден од елементите на функциите на менаџирањето со која се занимава топ менаџментот. Тоа вклучува бројни истражувања и анализи на научници и експерти, има стратегиски карактер и е насочено кон развојот на вкупните организациски способности за поефикасни и поефективни резултати во остварувањето на целите на организацијата.[2]

Трансформацијата од персонална или кадровска функција во менаџмент на човечки ресурси се случила на почетокот на минатиот век под влијание на новите барања кои се наметнале на организациите во услови на интензивен развој на информациска технологија, глобализацијата, порастот на конкуренцијата но и потребата од подобро искористување на потенцијалите на вработените. Овие промени наметнале потреба од менаџерите и од организациите зголемена способност за откривање, развивање и искористување на потенцијалите на вработените. Административниот пристап на човекот во организацијата се заменил со нов пристап со кој станало неопходно да се согледаат потенцијалите на вработените но и нивниот развој.

Доколку во минатото фокусот бил како да се усовршат инструментите на производството како што се разичните алати и машини, денес се поставува прашањето како да се подобри ефикасноста на човекот.

За менаџментот на човечки ресурси може да се заклучат неколку работи:

- Прагматичност – бидејќи настанала како професија и останала во силна врска со практиката.
- Мултидисциплинарност – бидејќи е произлезена од други дисциплини како што се: научен менаџмент, индустриска психологија, индустриски односи, социјална психологија, организациско однесување.

[2] Pusic, E. 2002. Nauka o upravi. Shkolska knjiga, Zagreb.

- Непостоење на интегративна теорија или единствена концептуална рамка што претставува резултат на прагматичниот нетеоретски контекст на настанувањето на дисциплината како и силното потпирање и влијание на другите научни дисциплини.

Во време на интензивен и рапиден технолошки развој, како и под влијание на глобализацијата, важноста на човечките ресурси се уште е од исклучителен и критичен фактор за развојот и напредокот на организацијата. Токму поради тоа и се вели дека „Организацијата е позната по луѓето што ги има".

Многу автори и експерти се обиделе да го дефинираат поимот менаџмент на човечки ресурси. Всушност, постојат онолку дефиниции колку што постојат и автори. Според Шемерхорн (Schermerhorn, 2001) менаџментот на човечки ресурси е претставен како „процес на привлекување, развој и одржување на талентирана и енергична работна сила за поддршка на организациската визија, мисија, цели и стратегии".

Кортланд и Тил истакнале дека „Менаџментот на човечки ресурси ги опфаќа сите активности кои се однесуваат на привлекување, одржување и развој на човечките ресурси во организацијата што ѝ помагаат да ги постигне своите цели, а потоа ги надгледува обуката и развојот на човечките ресурси, нивната мотивација, евалуација како и надокнадата, а сите тие заедно се од клучно значење за успехот на организацијата".[3]

Менаџментот на човечки ресурси подразбира процес кој е составен од повеќе активности, како што се: дизајнот на обемот на обемот на работа, планирање, екипирање, обука и развој, оценување перформанси, систем за надоместок, односи со синдикатите на вработените. Горенаведените активности се меѓусебно поврзани и се од исклучителна важност за успешната работна сила во организацијата.

Според Иваничевиќ „менаџментот на човечки ресурси е извршна функција во организацијата чија што цел е што поефикасно да се постапува со вработените, за да се остварат организациските и индивидуалните дели".[4]

[3] Courtland, L., John V.T. "Understanding What Human Resources Managers Do." Business in Action. Ed. Jeff Shelstad. 3rd ed. New Yearsy: Pearson Education, Inc., 2005.249
[4] Ivanicevich, M.J.2007. Human Resource Management. Mc Graw-Hill, International Edition.

Како што може да се заклучи од различните дефиниции кои беа наведени за поимот менаџмент на човечки ресурси, заедничко за сите е нивниот фокус кон посебната грижа кон луѓето односно вработените во една организација како носители на знаење, вештини и други особини. Задачата на менаџментот на човечки ресурси е како по ефикасно да ги искористи овие знаења и вештини на вработените со цел поефикасно и ефективно извршување на работата, а притоа и сатисфакцијата на вработените да биде висока.

Врз основа на досегашниот осврт, поголем акцент беше ставен на дефинирањето на поимот менаџмент на човечки ресурси, но сепак не смее да се занемари и неговата стратешка улога.

Како што талентот станува се поголем извор на конкурентска предност во современата околина на бизнисот, така привлекувањето и задржувањето на човечките ресурси станува се по стратегиска функција. Планирањето на човечките ресурси е од исклучителна важност во придобивањето на квалитетна работна сила. Во современиот свет на бизнисот, менаџментот на човечки ресурси игра стратешка улога со цел да се олесни остварувањето на мисијата и визијата на организацијата но и обезбедување на конкурентска предност на самата.

Стратешкиот пристап на менаџментот на човечките ресурси претставува применување на функциите на менаџментот на човечките ресурси со цел да се постигнат организациските цели. Стратешката функција на менаџментот на човечките ресурси е прикажана преку потребата да се интегрира стратегијата на човечките ресурси со стратегијата на бизнисот. Всушност, ова претставува еден комплексен процес кој е во постојано еволуирање, надоградба, дискутиран од страна на научниците и експертите за менаџментот на човечки ресурси кои сметаат дека СМЧР треба и мора да биде во насока со стратегијата на бизнисот, неговата мисија и долгорочни цели.

Ваквиот пристап е создаден со цел да им помогне на организациите истовремено да ги исполнат потребите на своите вработени но и целите на организацијата.

Доколку сакаме да направиме едно резиме на досега истакнатите информации, стратегијата на човечките ресурси треба да се стреми да го задоволи „човечкиот елемент" на една организација, односно да ги има вистинските луѓе на вистинските работни места,

со потребните знаења, вештини и способности кои ќе манифестираат акции кои ќе бидат во согласност со стратегијата на бизнисот. Со ова сака да се назначи дека внимателното планирање и третирање на прашањата поврзани за човечките ресурси, ќе ѝ помогне на организацијата полесно да ги оствари своите долгорочни стратешки но и оперативни цели.

Иако брзиот и енормен раст на информациските технологии има огромно влијание врз развојот на бизнисите, сепак, сè повеќе се застапува гледиштето дека конкурентската предност во работењето претставува човечкиот капитал. Човечките ресурси мора да бидат главните и клучни „играчи“ во остварувањето на целите на една организација, а притоа и стекнување на конкурентна предност на пазарот.

Успешноста на една организација во најголема мера е детерминирана од успешното влијание на човечките ресурси врз останатите ресурси во организацијата. Организациите кои работат напорно со цел да ги задоволат потребите и интересите на своите вработени, креираат сатисфакторна работна атмосфера и можности за подобрување на продуктивноста на вработените, го постигнуваат со примена на функциите на менаџментот на човечки ресурси.

Употребата и развојот на човечките ресурси, примарно, е насочен кон реализација на организациските цели, но невозможно е да се оствари ефикасност и ефективност без да се земат предвид интересите на вработените. Онолку колку што организацијата ги користи луѓето за остварувањето на своите цели, толку и луѓето ја користат работата за остварување на своите интереси и потреби. Фактот дека задоволството на луѓето од работата и работната организација е од клучно значење за интересите на организацијата и нивниот напредок, е сфатено одамна, а меѓу првите било истакнато и од психолозите Абрахам Маслов и Даглас Мек-Грегор. Покрај заработката како еден од факторите за задоволство кај вработените, тука спаѓаат и други познати човечки мотиви – афирмацијата, искуството, постигнувањата, можноста за развој и напредок, социјалните потреби и др.

Во продолжение на овој труд ќе се проучува појавата на конфликт во организациите меѓу вработените, а ако се земе предвид фактот дека „човечкиот фактор“ е клучна алка во

постигнување на конкурентска предност, ваквите состојби може да имаат огромно влијание врз напредокот на една организација.

1. Конфликти во современите организации



Една од основните карактеристики по кои се разликуваат организациите се човечките ресурси кои ги имаат на располагање. При реализирање на работните активности со цел извршување на определените цели, вработените секојдневно влегуваат во различна интеракција едни меѓу други. При влегување во различни интеракции, многу често вработените во една организација се соочуваат со конфликт. Од тој аспект, конфликтот во рамки на организациите претставува неизбежен феномен.

1.1 Конфликти во современите организации – дефиниciска рамка

Секоја организација постои и делува за да исполни определена цел. Таа цел понатаму се дели на цели на одделните департмани, потоа на групни цели и на крај индивидуални цели. При влегување во меѓусебна интеракција, помеѓу индивидуите може да се јават перцептивни и комуникациски проблеми кои понатаму можат да предизвикаат недоразбирање и водат до конфликтна ситуација помеѓу самите индивидуите. Оваа тенденција се однесува и за групите во една организација.

Групните конфликти го покажуваат начинот на интергрупно однесување во организацијата. Интергрупните конфликти се појавуваат како резултат на конкуренцијата и кохезијата во групата. Ваквата ситуација предизвикува чувство на поделба на „ние“ и „тие“. Оттука практично и започнува конфликтот.

Современите организации ја структурираат дефиницискатa рамка на конфликтите согласно авторските ставови од досегашните научни истражувања. Постојат повеќе дефиниции за конфликтот, во зависност од тоа дали истиот го разгледуваме од аспект на однесување на учесниците во конфликтот; изворите на конфликтот или пак, од аспект на ставовите и чувствата што се јавуваат. Иако голем број на докажани професори и менаџери сметаат дека организацискиот конфликт има негативно значење и предизвикува опасна појава во поглед на стабилноста на бизнисите како од аспект на интерни така и на екстерни окружувачки односи, сепак тој е апсолутно потребен доколку е потребно да се постигне одредена промена во организацијата, или пак организацијата е во ситуација во која треба да се адаптира на ново настанато окружување. Организацискатa промена не може да настане сама по себе, па затоа и треба одреден поттик. Тој стимуланс е всушност конфликтот.

Постојат повеќе дефиниции за конфликтот во зависност од тоа дали истиот се разгледува од аспект на однесување на учесниците во конфликтот; изворите на конфликтот, или пак, од аспект на ставовите и чувствата што се јавуваат помеѓу

поединците за време на истиот. Една дефиниција вели дека конфликтот претставува процес во кој едната страна забележува дека другата страна има, или ќе има, негативно мислење за нешто за кое првата страна смета дека е добро или корисно. Оваа дефиниција опфаќа широк спектар на конфликти кои луѓето ги доживуваат во организацијата – разлики околу интерпретациите на фактите, некомпатибилност на целите, несогласувања базирани на очекувањата за однесување. Оваа дефиниција е доволно флексибилна за да го покрие целиот спектар на нивоата на конфликт – од суптилни форми на негодување, до отворени и насилни конфликти. Конфликтот може да се дефинира и како однесување кое е наменето за да се спречи прифаќањето на целите на некоја друга индивидуа.[5]

Постои дефиниција според која, конфликтот се дефинира како „ситуација во која условите, практиките или целите на различните учесници се инхерентно (по природа) некомпатибилни“.[6] Друга дефиниција за конфликтот е „вид на однесување кое се појавува кога две или повеќе страни се спротивставени како резултат на согледаното релативно губење на активности или интеракција со друга личност или група“.[7] Разликата помеѓу последните двајца автори во дефинирање на конфликтот е тоа што Smith го разгледува конфликтот како ситуација, додека Litterer го смета за вид на однесување. Меѓутоа, двајцата автори се согласни дека конфликтот е резултат на инкомпатибилност или спротивставеност на цели, активности или интеракција помеѓу социјалните ентитети.

Според Робинс конфликтот е процес во кој едната страна забележува дека другата страна има, или ќе има, негативно мислење за нешто за кое првата страна смета дека е добро (корисно).[8] Ваквото дефинирање на поимот конфликт е доста опширно и се однесува на било која интеракција помеѓу вработени во една организација која преминува во конфликт. Некомпатибилност на целите, разлики околу интерпретациите на фактите, несогласувања базирани на очекувањата за однесување се само дел од широкиот опфат на конфликти кои вработените ги доживуваат во рамките на организацијата во која

[5] Mullins J. L. (2005). Management and organizational behavior. Prentice Hall/Financial Times
[6] Smith, C. G. (1966). A comparative analysis of some conditions and consequences of interorganizational conflict. Administrative Science Quarterly, 10, pp.511
[7] Litterer, J.A. (1966). Conflict in organization: A re-examination. Academy of Management Journal, 9. pp. 180
[8]Robbins P. S (2005). Essentials of organizational behavior. Pearson Education, Limited. Conflict and Negotiation: pp.210

припаѓаат. Всушност, ваквото дефинирање на поимот конфликт е целосно флексибилно и го опфаќа целосниот спектар на нивоа на конфликтот, од суптилни форми на несогласувања и негодувања па се до отворени и насилни конфликти.

Според Бернард конфликтот го дефинира како процес кој започнува кога една група ќе воочи дека другата група повредува или би можела да започне да повредува некои од нејзините интереси.[9]

Конфликтот може да се дефинира и како однесување кое е наменето за да се спречи прифаќањето на целите на некоја друга индивидуа.[10]

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.[11]

Навидум потполно различни, сепак сите овие дефиниции вклучуваат неколку својства на конфликтите што се заеднички во сите дефиниции и истражувања. Прво, конфликтот треба да биде забележан, почувствуван од двете страни. Второ, мора да постои одредена спротивставеност помеѓу страните во конфликтната ситуација. Последно, мора да постои одредена интеракција.

Организацискиот конфликт претставува судир на интереси помеѓу две или повеќе индивидуи или групи со цел остварување на определен интерес на некоја од страните.

Организацискиот конфликт предизвикува состојба на дисхармонија, најчесто се манифестира преку интеракција и дијалог и се предизвикани од различни цели, интереси и вредности на различни индивидуи или групи. Конфликтот најчесто се манифестира преку некомпатибилност и меѓусебно попречување и блокирање во постигнувањето на определените цели.[12]

[9]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.212
[10]Mullins J. L. (2005). Management and organizational behavior. Prentice Hall/Financial Times
[11]Стефанова, А., (2015) Придонесот на територијата на ограничување за поуспешно работење на компаниите и создавање на конкурентска предност, Економски факултет, Скопје, стр.55
[12] Gateth R. Jones, Jennifer M. George, Charls W.L. Hill "Modern management ", McGraw-Hill Education, 2007

Причина за започнување на конфликтно однесување претставува поставувањето на свој личен или групен приоритет кој во исто време и не е во согласност со очекувањата и приоритетите на друга група во организацијата.

Барон во своите истражувања заклучил дека организација во која нема присуство на конфликти е најчесто организација која менаџерот има авторитативен стил на раководење или пак вработените не се заинтересирани за својата работа. Според него конфликтите можат да се случат како резултат на неправилна комуникација или поради различни мислења, вредности и погледи кон одредени нешта.

Со комуникациски вештини можат да се решат конфликтите базирани на недоразбирање односно оние кои се настанати поради неправилна комуникација, додека пак оние кои се настанати како резултат на различни ставови, за нив се потребни соодветни вештини и формирање на конструктивни решенија кои при придонеле за прогресот на организацијата но и за нејзините вработени.

Многумина сметаат дека конфликтот треба да се избегнува зашто подразбира соперништво, непријателство, недоразбирања и раздор.

Постои општо верување дека конфликтот е нешто што претставува закана за добрите меѓучовечки односи. Негативната перцепција за конфликтот и реакциите што таквото гледање ги предизвикува се исклучително штетни за успешно решавање на конфликтите.

Повеќето луѓе го препознаваат конфликтот во форма на фрустрација, вербална или физичка злоупотреба, несогласување, некомпатибилност, мака, пречки или ривалство. Конфликтот може да се развие кога две или повеќе индивидуи или групи имаат различни интереси и тие ги извршуваат овие интереси интензивно.[13]

Негативните сфаќања за конфликтот и реакциите што таквите сфаќања ги предизвикуваат се исклучително штетни за успешно разрешување на конфликтите.

Затоа е неопходно прво да се разбере вистинската природа на конфликтот, а потоа да се зборува за адекватни начини на нивно разрешување. Конфликтните ситуации на работното место по правило настануваат спонтано и на почетокот се прикриени, каде

[13] Gregg L Carter "How to Manage Conflict in the Organization ", AMACOM, Second Edition, October, 2005

меѓусебно спротивставените страни настојуваат што повеќе луѓе од колективот да придобијат на своја страна, да имаат поддршка, како другата страна полесно би била поразена и би се откажала од своите барања.

Имено, во практиката многубројни се и оние автори кои со посебен акцент го искажуваат позитивното влијание на конфликтите и објаснуваат колку тие се добредојдени за прогресот на секоја организација. Еден од ваквите мислители е и Леунг. Леунг ја прифаќа современата школа и констатира дека спорот се случува од време на време и не е мудро да се вложуваат премногу напори во избегнувањето или спречувањето на конфликтот. Концентрирајќи се само на големи или критични конфликти, им се овозможува на луѓето да го решат конфликтот на подобар и поефективен начин.[14]

Ова гледиште застапува мислење дека конфликтот природен и неизбежен исход помеѓу индивидуи кои работат заедно во групи. Всушност, конфликтот според ова гледиште се гледа како позитивна ситуација и потенцијална сила за подобрување на перформансите на вработените, а со самото тоа и напредокот на организацијата.

Традиционално, организациските конфликти се разбираат како отстапување од нормална работна атмосфера и манифестација на неправилности во работата на организацијата. Конфликтите се доживуваат како доказ дека системот не е добро дизајниран или дека се појавуваат грешки во неговото функционирање. Во традиционалниот став кон конфликтите се нагласени само негативните последици на конфликтот, додека позитивните комплетно се занемаруваат. Меѓутоа, современиот став е дека конфликтите се неизбежни. Организацијата, како никој друг човеков систем, не може да функционира без конфликти.

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

1.2 Класификација на конфликти

Различни научници се обиделе да го класифицираат конфликтот во различни форми. Првата класификација е конфликт во односот, задачата и процесот. Меѓутоа, постои значителна концептуално преклопување помеѓу овие различни форми на конфликт. [15]

(а) Конфликти во односот: овој конфликт постои кога постојат меѓучовечки некомпатибилности помеѓу членовите на групата, вклучувајќи судири на личноста, напнатост, анимозитет и вознемиреност. [16]

Овој вид конфликт резултира со негативни индивидуални емоции, како што се вознемиреност, недоверба или незадоволство, фрустрација, напнатост и страв од одбивање од страна на другите членови на тимот.[17]

(б) Конфликти на задачи: несогласувања за содржината на задачата и работните цели, како што се дистрибуција на ресурси, процедури и толкување на фактите.[18] Конфликтите во задачите вклучуваат разлики во гледиштата, идеите и мислењата. За разлика од конфликтите во односот, наодите за конфликт на задачи не се толку заклучни.

Конфликтот во задачите е поврзан со неколку корисни ефекти, како што е подобрување на употребата на дебата во рамките на група, што резултира во квалитетни идеи и иновации[19] и води кон подобра испорака на услуги.[20] Покрај тоа, студиите

[15] Dirks, K.T. & Parks, J.M. (2003). Conflicting Stories: The State of the Science of Conflict: In J. Greenberg (Ed.), Organizational Behaviour: The State of Science. Hillsdate, NJ: Lawrence Earbanm Associates pp. 283-324.
[16] Jehn, K.A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits of Intragroup Conflict Administration Science Quarterly. 40, 256-282.
[17] Murnigham, J.K. & Conlon, D.E. (1991). The Dynamics of Intense Workgroups: A study of British Sting Qualets. Administrative ScienceQuarterly, 36, 165-186.
[18] Jehn, K.A., et al, (1999). Why some Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. Administrative Science Quarterly, 44, 741-763.
[19] Amason, A.C. (1996), Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategies Decision-making: Resolving a Paradox for Top Management Groups. Academy of Management Journal, 39, 123-148.
West, W.A. & Anderson, N.R. (1996). Innovation into Management Teams. Journal of Applied Psychology, 81 (6), 680-693.
[20] Tjosvold, et al (1992). Managing Conflict Between Department to Serve Customers. Human Relations 45 (10), 1035-1054

покажале дека конфликтот во задачите може да биде поврзан и со неколку штетни ефекти, како што е незадоволство од работата, недостаток на тимска работа[21] и зголемена вознемиреност.

в) Конфликти во процесот: ова се однесува на несогласување за тоа како треба да се постигне некоја задача, одговорностите на поединците и делегирање,[22] пр. кога членовите на групата не се согласуваат чија одговорност е да извршат одредена должност. Конфликти во процесот се поврзани со понизок морал, намалена продуктивност и лоша тимска работа.[23]

Друга форма на класификација или нивоа на конфликт се:

1. Интерперсонален конфликт
2. Интрагрупен конфликт
3. Интегрупен конфликт
4. Интерорганизациски конфликт

[21] Kabanoff, (1991). Equity, Equality, Power and Conflict. Academy ofManagement Review, 16 (2), 416-441.
[22] Jehn, K.A. & Mannix, E. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Performance. Academy of Management Journal, 44, 238-251.
[23] Jehn, K.A., et al, (1999). Why some Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. Administrative Science Quarterly, 44, 741-763.

1.3 Видови конфликти

Функционален или конструктивен конфликт: Интеракционистичкиот став не предлага дека сите конфликти се добри. Наместо тоа, некои конфликти ги поддржуваат целите на групата и ги подобруваат нејзините перформанси; овие се функционални, конструктивни форми на конфликт.

Robbins[24] го дефинира функционалниот конфликт како конфликт што ги поддржува целите на групата и ги подобрува нејзините (групни) перформанси. Аргументот е дека ако конфликтот води кон нормална конкуренција помеѓу групите и групите работат понапорно и произведуваат повеќе, што е поволно за групата и организацијата. Се смета дека конфронтациите помеѓу две идеи, цели и индивидуи ги подобруваат вработените и организациските перформанси. Една од главните придобивки од конструктивниот конфликт е тоа што им дава можност на своите членови да ги идентификуваат проблемите и да ги перципираат можностите. Исто така, конструктивните конфликти, можат да инспирираат нови идеи, учење и раст меѓу поединци. [25]

Дисфункционален или деструктивен конфликт: постојат конфликти кои го попречуваат работењето на групите; ова се дисфункционални или деструктивни форми на конфликт. Конфликтот е неизбежен и пожелен во организациите, но кога не се спроведува ефикасно, конфликтот може да ги раскине односите и, на тој начин, да се вмеша во размената на идеи, информации и ресурси во групи и помеѓу одделенија.

Дисфункционалниот конфликт го намалува или спречува остварувањето на организациските цели. Дисфункционалниот конфликт обично ги попречува организациските перформанси и доведува до намалена продуктивност. Оваа ориентација кон конфликт се карактеризира со конкурентни индивидуални интереси кои го надминуваат целокупниот интерес на бизнисот. Менаџерите задржуваат информации едни

[24] Robbins, S.P, et al, (2003). Management Forest NSW: Pearson Education, Pp 385-421.
[25] Kinicki, A. & Kreithner, R. (2008). Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills and Best Practice. New York: The McGraw-Hill Companies.

од други; вработените ја саботираат работата на другите, намерно или преку суптилна, конфликтно ориентирана, незаинтересираност за тимската работа.[26]

1.4 Извори и причини кои предизвикуваат конфликти

Важно е да се направи разлика помеѓу изворите и причините за организацискиот конфликт. Додека првите објаснуваат за местото или природата со која или од која конфликтот се појавува (ја објаснува причината зошто конфликтот е неизбежен), вторите ги појаснуваат овие услови што може да гарантираат дека конфликтот ќе се појави и ќе стане проблем. Ова е затоа што конфликтот во неговиот извор не мора да стане предмет на полемика, конфронтација и загриженост, но конфликтот што е предизвикан (намерно или не) без сомнение ќе донесе понатамошни конфронтации.

1.4.1 Видови на извори на конфликти

Fajana (2000)[27], идентификува два извори на конфликти и тие вклучуваат:

- Внатрешни извори: ова е така наречено бидејќи тие се однесуваат на фактори кои се својствени во рамките на организацијата. Fajana (2000), наведува дека најголемиот главен фактор на внатрешните извори на конфликт се „спротивставените интереси“.

- Надворешни извори: овие извори се нарекуваат така бидејќи се наоѓаат надвор од четирите sида на една организација. Може да се појави интервенција од трета страна во индустриски спор ќе стане едностранa или пристрасна.

[26] Kinicki, A. & Kreithner, R. (2008). Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills and Best Practice. New York: The McGraw-Hill Companies.
[27] Fajana, S. (2000). Industrial Relations in Nigeria.2nd Edition, Lagos:Labofin and Company

1.4.2 Извори на конфликти

Десет причини за конфликти

1. Разлика во целите: организациите извршуваат цели како што се максимизирање на профитот, опстанок и придобивки за општеството.[28] Како што организациите растат, вкупните цели на организацијата треба да се поделат на неколку различни подцели и да се поделат по одделни организации, единици, оддели и луѓе. Веднаш штом целите се дистрибуираат на различни оддели во рамките на организацијата се јавува проблем на координација. Организациите се соочуваат со тежок проблем како да ги координираат целите и активностите на сите нивни членови на таков начин што ќе се исполнат целокупните цели на компанијата, како што се остварување профит и гарантирање опстанок. Ова е сериозен проблем затоа што целите на различните оддели не само што се различни, туку можат да бидат и некомпатибилни, што резултира со појавување на конфликти помеѓу одделенијата во организацијата.[29]

2. Однос помеѓу вработените и претпоставените: најновите истражувања сугерираат дека интерперсоналниот конфликт со претпоставените е контекстуална состојба која има штетно влијание врз ставовите на вработените кон организацијата. Вработен е во конфликт со претпоставен кога вработениот се чувствува фрустриран и опструиран од страна на претпоставениот.[30]

3. Улоги и очекувања: улогата е однесување што се очекува од вработениот. Секој вработен има една или повеќе улоги во организацијата. Овие улоги вклучуваат елементи како звање, опис на должностите и договор помеѓу вработениот и

[28] Miller, J.G., & Arnold, P. (1998). POM teaching and research in the 21st century. *Production and Operations Management*, 7(2), 99-105.
[29] John, C.H.St. (1991). Marketing and manufacturing agreement on goals and planned actions. *Human Relations*, 44, 211-229

[30] Rubin, J.Z., Pruitt, D.G., & Kim, S.H. (1994). *Social conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement.* New York: McGraw-Hill

организацијата. Конфликт помеѓу менаџерите и вработените може да се појави кога улогата на вработениот не е јасно одредена и секоја страна има различно разбирање за таа улога.[31]

4. Разлики во пристапите (методите): Две групи би можеле да ги делат истите цели, но притоа да имаат разлики во начините за нивното реализирање. Како резултат на ова, истакнати се недоразбирањата околу изборот на методот кој е најповолен за организацијата. На пример, кога продажното и производственото одделение за една организација се заинтересирани за зголемување на профитот меѓу нив може да се јави недоразбирање околу начинот на извршувањето на таа цел. Продажното одделение одговорот би го гледал во зголемување на продажбата со зголемување на понудата, додека пак производственото одделение би се заложило за намалување на трошоците. Па така, кога некој купувач би бил заинтересиран за мала нарачка на специјализирани производи од продажното одделение би следувал потврден одговор за разлика од производственото кое би ја одбило нарачката. Во овој случај и за двете одделенија не би можело да се каже дека се расположени за конфронтирање бидејќи и двете одделенија се заложуваат за она што од нивно гледиште е најпозитивно - зголемување на профитот.

5. Меѓузависност при извршување на задачите: За реализацијата на зацртаните цели често пати е потребно заедничко работење на повеќе групи во рамките на една организација, односно постои нивна меѓузависност во работењето. Колку е поголема таа меѓузависност на групите или поединците, толку е поизвесно дека ќе дојде до конфликт. Со поголема меѓузависност при извршувањето на задачите се зголемува интензитетот на односите меѓу групите, па оттука мало недоразбирање може многу брзо да прерасне во голем конфликт.

[31] Whetten, David. A. & Cameron, Kins (2012). *Managing Power and Conflict in the workplace. Introduction to International Organizational Behavior.*

6. Разлики во критериумите за работење и начини на плаќање: Ваквите разлики често пати претставуваат потенцијал за конфликти во организациите. Во една организација различните групи се вреднуваат и испраќаат според различни критериуми. На пример, луѓето од производственото одделение се исплаќаат за нивната успешност, што е резултат од долгорочен развој на производството на некои производи. Од друга страна, вработените во продажното одделение се плаќаат за брзиот одговор на промените на пазарот, често пати за сметка на успешноста од долгорочниот развој на производственото одделение. Во овој случај конфликтите се неизбежни доколку секое од одделенијата држи до своите критериуми на работење и плаќање, а воедно настојува и да ги наметне како општоважечки.

7. Недостаток на ресурси: Друг фактор кој, исто така, може да придонесе за појавување на конфликти е зависноста од заеднички ресурси. Кога една група ќе увиди дека станува губитник, односно дека нејзините барања се одбиено за сметка на активностите на друга група, конфликтот е повеќе од веројатен. Токму ова се случува при состојби на ограничени ресурси. При доделување на поголем дел од ресурсите на една група, што од друга страна претставува загуба за другата група, со поголема сигурност може да се каже дека меѓу групите ќе настане конфликт. Ваков вид на конфликти се појавуваат поради недостаток на ресурси како што се капитал, труд, средства и слично.

8. Недоволна комуникација: Конфликт може да настане и кога постои лошо толкување на пораките од страна на групите, а особено кога една група за своја корист намерно ги запоставува информациите од другата група. Ваквата група сериозно ја загрозува довербата меѓу групите и често пати има далекусежни негативни последици по нивното работење. Суштината на ваквите конфликти лежи во нарушената комуникација помеѓу групите.

9. Разлики во вредносните системи: Разлики во целите на членовите на различни групи често се проследени со разлики во ставовите, вредностите и перцепциите кои исто така водат до создавање на конфликт. На пример, членовите на инженерскиот оддел можеби повеќе ги вреднуваат квалитетот, софистицираниот дизајн и издржливоста, додека оние од производството повеќе ја сакаат едноставноста, ниските цени и трошоци.

10. Останати причини за конфликт: различни стилови на поединците и организациски двосмисленост: Некои луѓе ги сакаат конфликтите, дебатите и аргументирањата. Ако нивната пасија е под контрола, благата неслога може да ги стимулира вработените и да го подобри нивниот учинок. Меѓутоа, љубителите на конфликти, дебати и аргументирања во нив учествуваат безрезервно и војнички. За нив тоа се вистински битки. Оние со нагласен авторитативен став или пак, оние со малку самопочитување со своето жестоко реагирање и на најмалите несложувања, често ги разлутуваат своите соработници и колеги. Општо, потенцијалот за интергрупен конфликт е најголем кога членовите осетно се разликуваат во работните ставови, староста или наобразбата.

1.5 Различни гледишта на конфликтите

1.5.1 Традиционален пристап кон конфликти

Во минатото, триесеттите и четириесеттите години од дваесеттиот век, конфликтот бил разгледуван како негативна појава во организацијата и истиот се сметал како штетен, непотребен и како синоним на деструктивност и нерационалност. Според ова гледиште, конфликтот се појавува како резултат на намалена комуникација, недостиг на отвореност, недостиг на доверба и неуспех на менаџерите да одговорат на потребите и барањата на нивните вработени.

Застапниците на ова гледиште сметале дека конфликтот мора да биде избегнат по која било цена. Во овој период, се развиле организациски структури каде одговорностите биле соодветно поставени и во системите биле вградени правила, регулативи и политики. Таков соодветен механизам бил воведен во менаџмент-системите и било посветено внимание од страна на раководниот кадар за да се осигури дека нема недоразбирање помеѓу вработените и дека конфликтот ќе биде избегнат.

1.5.2 Бихејвиористички пристап кон конфликти

Бихејвиористичкото гледиште (1940 до 1970 година) смета дека конфликтот е природна појава на индивидуалното однесување и дека конфликтот не може да биде избегнат. Теоријата е дека конфликтот мора да биде прифатен бидејќи истиот не може да се елиминира. Според оваа теорија, организациите мора да постават соодветна политика и процедура и да постават сакани цели. Доколку се има соодветна комуникација, може да се избегне конфликтот. Ресурсите треба да бидат соодветно алоцирани и со тоа да се преземат чекори за да се избегне појавата на конфликт. Околина во која преовладува доверба, соработка, пријателство и поделба помеѓу вработените, може да води и до

поголема продуктивност во самата организација. Градењето на доверба и избегнувањето на конфликтот е клучот за просперитетот на една организација.

1.5.3 Модерен пристап кон конфликти

Модерното гледиште смета дека конфликтот може да биде неопходен за организациската ефективност. Хармоничните, тивки и кооперативни групи можат да станат статични и неиновативни. Потребно е минимално ниво на конфликт коешто ќе задржи одредена група да биде претпазлива, самокритична и креативна. Модернистите сметаат дека конфликтот е од структурна природа, дека е неизбежен и ендемичен за секоја организациската средина. Тој е производ на системи, детерминиран од страна на структурни фактори и составен дел на природата на промените.

При комуникација на групите, се појавува разлика во мислењата и несогласувања кои можат да предизвикаат конфликт. Конфликтот постои дури и кога постои поединец кој се соочува со организациски проблеми како што е процесот на донесување одлуки. Тој треба да биде добредојден и ефективно управуван. Конфликтот треба да биде искажан. Со тоа, комуникацијата се обновува и се постигнува раст на истата; Минималното ниво на конфликт служи како предуслов за организациски развој. Од позитивна гледна точка, конфликтот носи промени; Конфликтот помага да се постигне компактност, единство, привлечност, меѓусебна почит, меѓу членовите во групата која развива групен идентитет. Оваа тенденција води до повисоко ниво на продуктивност, чувство на идентитет со организацијата и ја зголемува способноста на групата да се натпреварува со други групи.

Минималното ниво на конфликт промовира стимул за аналитичко размислување, што може да придонесе за нови погледи, политики и системи кои ќе преовладуваат во организацијата. Конфликтот може да служи како стабилизатор на моќта помеѓу две страни.[32]

[32] V.G. Kondalkar, Organizational Behavior, 2007, New Age International (P) Ltd., Publishers, New Delhi, стр.163

	Традиционално гледиште	**Модерно гледиште**
Дефиниција	Традиционалното гледиште на конфликтот е најраното гледиште поставено на организациските конфликти	Модерното гледиште на конфликтот е сегашното гледиште на организациските конфликти
Конфликти	Можат да се избегнат	Неизбежни
Поглед на конфликтите	Деструктивни секогаш	Од корист во повеќето од случаите
Последици	Демотивирачки за вработените, намалена продуктивност	Креативност, себе-вреднување, подобрени групни перформанси
Задача на менаџментот	Елиминирање на конфликти	Менаџирање на нивото на конфликти и нивно решение за оптимални организациски перформанси
Оптимални организациски перформанси	Отстранување на перформанси	Бара средно ниво на конфликт

Табела 1. Споредба меѓу традиционалното и модерното гледиште на конфликтот

Клучна разлика помеѓу традиционалниот пристап и современиот пристап кон конфликтот е нивното гледиште за конфликтите. Според традиционалниот пристап, конфликтите се избегнуваат, но според современиот пристап конфликтите се неизбежни. Според традиционалниот пристап, конфликтите се сметаат за деструктивни за работното место додека во современиот пристап конфликтите се сметаат за поддршка на работното место.

Претходно, луѓето верувале дека конфликтите ќе донесат демотивирана работна сила, ниска продуктивност и насилство за организацијата. Напротив, во современиот контекст, луѓето веруваат дека конфликтите можат да донесат само-мотивација, самоевалуација, подобрување на групните перформанси и само креативност на работното место заради конкуренцијата меѓу поединците.

Клучна разлика помеѓу традиционалниот пристап и современиот пристап е тоа што традиционалниот пристап ги смета конфликтите како деструктивни за една организација, додека современиот пристап ги претставува конфликтите како неизбежни и неопходни за една организација.

1.6 Управување со конфликтот

Решавањето на конфликтот подразбира намалување, елиминација или прекинување на конфликтот. Голем број на студии за преговори, договарање, медијација и арбитража спаѓаат во категоријата за решавање на конфликти. Управувањето со конфликтите не мора да значи избегнување, намалување или прекинување на конфликтот. Управување со конфликтите вклучува дизајнирање на ефективно ниво на стратегии за минимизирање на дисфункциите на конфликтот и зајакнување на конструктивните функции на конфликтот со цел да се подобри учењето и ефективноста во една организација.

Организациското учење е значајна конструкција и голем број современи теоретичари на организацијата посочуваат дека прашањето за организациите не е дали сакаат да учат; тие мора да научат што е можно побрзо.[33] Luthans, Rubach и Marsnik заклучиле од нивниот преглед на литературната организација за учење дека „присуството на тензијата и конфликтот се чини дека се суштински карактеристики на организацијата.[34] Затегнатоста и конфликтот излегуваат на виделина со испрашување, испитување, нерамнотежа и предизвикување на статус кво“. За жал, литературата за организацискиот конфликт не

[33] Argyris, C., & Schon, D. (1996). Organizational learningTII. Reading MA: AddisonWesley.
Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. Sloan Management Review, 35 (2), 85h92.
Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday
[34] Luthans, F., Rubach, M. J., & Marsnik, P. (1995). Going beyond total quality: The characteristics, techniques, and measures of learning organizations. International Journal of Organizational Analysis, 3, 24-44.

дава јасна врска помеѓу управувањето со стратегии за конфликтите и организациско учење и ефективност. Argyris сугерира дека постојните теории поттикнуваат само-зајакнувачки процеси кои најдобро може да се опишат како „квази решавање на конфликтот“ (стр. 3).[35]

Неколку научници кои се посветиле на управување со конфликти предложиле стратегии за управување со конфликти кои вклучуваат признавање на: [36]

1. Одредени видови конфликти, кои можат да имаат негативни ефекти врз индивидуата и перформансите на групите. Овие конфликти се генерално предизвикани од негативните реакции на организационите членови (на пр. лични напади на членовите на групата, расната дисхармонија, сексуално вознемирување).

2. Постојат и други видови конфликти кои можат да имаат позитивни ефекти врз индивидуални и групни перформанси. Овие конфликти се однесуваат на несогласувања поврзани со задачи, тактики и други организациски прашања. Стратегиите за управување со конфликти вклучуваат одржување на умерена количина на овие конфликти

3. Членови од организацијата кои комуницираат едни со други треба конструктивно да се справат со нивните несогласувања. Ова повикува на учење како да се користат различни стилови на справување со конфликти за ефикасно справување со различни ситуации.

[35] Argyris, C. (1994). On organizational learning. Cambridge, MA: Blackwell.
[36] Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. Academy of Management Journal, 39, 123-148.
Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. Administrative Science Quarterly, 44, 741-763.

1.6.1 Критериуми за управување со конфликти

Со цел стратегиите за управување со конфликти да бидат ефективни, тие треба да задоволат одредени критериуми. Критериумите се изведени од разновидната литература за теорија на организација и организациско однесување. Следниве критериуми се особено корисни за управување со конфликти:

1. Организациско учење и ефективност.

Стратегиите за управување со конфликти треба да бидат дизајнирани да го зајакнат организациското учење.[37] Се очекува организациското учење да доведе до долгорочна ефективност. За да се постигне оваа цел, стратегии за управување со конфликти треба да бидат дизајнирани за да го подобрат критичкото и иновативното размислување за процесот на дијагностицирање и интервенција на вистинските проблеми.

2. Потреба од акционери.

Стратегиите за управување со конфликти треба да бидат дизајнирани да ги задоволат потребите и очекувањата на стратешките изборни единици (засегнати страни) и да се постигне рамнотежа меѓу нив. Mitroff силно предлага да се изберат вистинските засегнати страни за решавање на вистинските проблеми.[38] Понекогаш повеќе страни се вклучени во конфликт во една организација и предизвик на управувањето со конфликтите е да се вклучат овие страни во процес на решавање на проблеми што ќе доведе до колективно учење и организациска ефективност. Се очекува дека овој процес ќе доведе до задоволство на релевантните засегнати страни.

[37] Luthans, F., Rubach, M. J., & Marsnik, P. (1995). Going beyond total quality: The characteristics, techniques, and measures of learning organizations. International Journal of Organizational Analysis, 3, 24h44.
[38] Mitroff, I. I. (1998). Smart thinking for crazy times: The art of solving the right problems. San Francisco: Berrett-Koehler.

3. Етика.

Mitroff [39] е силен поборник за етичко управување. Тој заклучил дека: „ако не можеме да дефинираме проблем, така што ќе доведе до етички активности што се од корист на човештвото, тогаш или ние не сме го дефинирале или во моментов не сме во состојба да ги дефинираме проблемот правилно“.

Мудриот водач мора да се однесува етички и за да го стори тоа, водачот треба да биде отворен за нови информации и да биде подготвен да го смени своето мислење. Исто така, подредените и другите засегнати страни имаат етичка должност да го искористат своето право на глас против одлуки на супервизори кога последиците од овие одлуки ќе бидат сериозни. За да управуваат со конфликтите етички, организациите треба да ги институционализираат позициите на застапник на вработените, застапници за потрошувачи и снабдувачи, како и застапници на животна средина и акционери. Само ако овие застапници ги слушаат носителите на одлуки во организациите, може да се надеваме на подобрена етика.[40]

1.6.2 Стратегија за управување со конфликти

Постојната литература за управување со конфликти е недоволна за потребните стратегии за управување со конфликтот на макро ниво, што може да ги задоволи горенаведените критериуми. Ефективната стратегија за управување со конфликти треба:

1. Да ги минимизира афективните конфликти на различни нивоа. Афективниот конфликт се однесува на неконзистентност во меѓучовечките односи, што се јавува кога членовите стануваат свесни дека нивните чувства и емоции во врска со некои од прашањата се некомпатибилни со чувствата и емоциите на другите членови.

[39] Mitroff, I. I. (1998). Smart thinking for crazy times: The art of solving the right problems. San Francisco: Berrett-Koehler.
[40] Rahim, M. A., Garrett, J. E., & Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. Journal of Business Ethics, 11, 87-96.

А. Доказите покажуваат дека афективниот конфликт го попречува групното работење. Тој влијае на перформансите на групите со ограничување на можноста за обработка на информации и когнитивно функционирање на членовите на групата и антагонистичките однесувања препишани на членовите на групата.[41]

Б. Афективниот конфликт ја намалува лојалноста на групите, посветеноста на работната група, намерата да се остане во сегашната организација и задоволството од работата.[42] Ова е резултат на повисоки нивоа на стрес и вознемиреност што доведува до ескалација на конфликти.

2. Одржување умереност во суштински конфликти.

Суштинскиот конфликт се јавува кога две или повеќе организациски членови не се согласуваат со решавање на проблемите поврзани со нивните зададени задачи. Суштинскиот конфликт е многу сличен на конфликтот на задачи. Студијата на Jehn укажува дека до умерено ниво суштинскиот конфликт е корисен бидејќи поттикнува дискусија и дебата, што помага групите да постигнат повисоко ниво на перформанси.[43] „Групи со отсуство на конфликт на задачи може да пропуштат нови начини за подобрување на нивните перформанси, додека многу високи нивоа на конфликтот на задачи може да попречуваат во завршувањето на задачите“.[44]

Некои докази укажуваат дека суштинскиот конфликт е позитивно поврзан со корисни исходи:

---

[41] Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. Academy of Management Journal, 39, 123-148.
Baron, R. A. (1997). Positive effects of conflict: Insights from social cognition. In C. K. W. DeDreu & E. Van de Vliert (Eds.), Using conflict in organizations (pp. 177-191). London: Sage.
Wall, V. D., Jr., & Nolan, L. L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task in task-oriented groups. Human Relations, 39, 1033-1052.

[42] Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and determinants of intragroup conflict. Administrative Science Quarterly, 40, 256-282.
Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. Administrative Science Quarterly, 44, 741-763.
[43] Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and determinants of intragroup conflict. Administrative Science Quarterly, 40, 256-282.
[44] Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions of organizational groups. Administrative Science Quarterly, 42, 530-557.

А. Групите кои имаат суштински судир, можат да донесат подобри одлуки од оние кои немаат.[45] Суштинскиот конфликт охрабрува поголемо разбирање на прашањата, што доведува до подобри одлуки.

Б. Групите кои имаат суштински судир генерално имаат повисоки перформанси.

Овој конфликт може да ги подобри групните перформанси преку подобро разбирање на различните гледишта и алтернативните решенија.[46] Треба да се напомене дека корисни ефекти од суштински конфликт врз перформансите се нашле само во групи за вршење на нерутински задачи, но не и групи што вршат стандардизирани или рутински задачи. Иако суштинскиот конфликт ги подобрува групните перформанси, исто како и афективните конфликти, може да ја намали лојалноста на групата, посветеноста на работната група, намерата да останат во сегашната организација и задоволството од работата.[47] Како резултат, интервенциите за управување со конфликти треба да бидат дизајнирани да развијат културни норми за поддршка на несогласувањето меѓу членовите на групата во врска со задачите и други теми поврзани со управувањето без создавање афективен конфликт.

3. Избор и имплементација на соодветни стратегии за управување со конфликти. Постојат различни стилови на однесување, како што се: интегрирање, обврзување, доминирање, избегнување и компромис коишто може да се искористат за справување со конфликти. За членовите на организацијата ќе биде потребно вежбање и искуство со работата за правилен избор и имплементација на различните стилови на справување со меѓучовечки конфликт, така што различните конфликтни ситуации да можат соодветно да се решат.

[45] Cosier, R. A., & Rose, G. L. (1977). Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance. Organizational Behavior and Human Performance, 19, 378-391.
Fiol, C. M. (1994). Consensus, diversity and learning organizations. Organization Science, 5, 403-420.
[46] Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. Administrative Science Quarterly, 44, 741-763.
Burgeois, L. J. (1985). Strategic goals, environmental uncertainty, and economic performance in volatile environments. Academy of Management Journal, 28, 548-573.
[47] Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions of organizational groups. Administrative Science Quarterly, 42, 530-557.
Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. Administrative Science Quarterly, 44, 741-763.

1.6.3 Процес на управување на организациските конфликти

Менаџерите треба да ги управуваат организациските конфликти. Тоа мора да биде добро осмислен процес за ефикасно раководење со конфликтите. Укажано е дека само конфликти во оптимална количина (ни премногу, ни премалку) даваат добри резултати во работењето.

Откако ќе се појави конфликтот реакциите можат да бидат во насока на:

- Избегнување,
- Спротивставување,
- Комуницирање.

Постојат и други начини за групирање на методите за управување на конфликтите. Тие може да се поделат на методи за:

- Стимулирање на конфликтите,
- Редуцирање на конфликтите,
- Решавање на конфликтите.

1.6.3.1 Методи на стимулација на конфликтот

Многумина од нас уште од најраното детство се учени дека не само конфликтот, туку какво било несогласување треба да се избегнува. Меѓутоа, тенденцијата во нашата култура да се задушува расправата не секогаш е продуктивна.

Во ситуациите во кои конфликтот е премногу обопштен учествуваат луѓе кои се плашат да го „залулаат чамецот“. Тие пасивно ги прифаќаат работите какви што се и не се заинтересирани за некои нови, подобри начини на работење.

Ги игнорираат сите конкретни случаи, однесување и информации кои можат да го подобрат квалитетот на работата и меѓусебно си ги толерираат слабостите и недостатоците.

Ставот на врвните менаџери е дека конфликтот мора да се охрабрува, но и контролира. Отвореното тврдење дека конфликтот е пожелен ќе ги охрабри членовите на отворено несогласување. Само овој начин ќе го одржи конфликтот на функционално ниво.

Методи на стимулација се:

1. Доведување на „аутсајдери“. Најчесто користениот метод на „размрдување“ на единицата која стагнира е да се доведат менаџери чии стилови и вредности се разликуваат од постојните.

2. Реструктурирање на организацијата. Со реорганизирањето на тимовите и одделите се создава период на несигурност и неприфаќање. Меѓутоа, како што ќе ги прифатат новите услови и околности, така и конфликтите што ќе настанат во тој период може да доведат до подобрени методи на работење.

3. Поттикнување на натпреварувањето. Нудењето на бонуси, дополнителното наградување за подобар резултат или покажана иницијатива, е начин како да се

поттикне натпреварувањето. До продуктивен конфликт се доаѓа преку негување на натпреварувачкиот дух и негување на желбата да се надмине другиот.

4. Селектирање на погодни менаџери. Авторитативните и престроги менаџери кои не дозволуваат никаков пораст на спротивставените гледишта, често ги прават своите групи пасивни. Некои групи имаат потреба од активен менаџер кој ќе ги протресе и разбуди од летаргијата што ги зафатила. Наоѓањето на вистинскиот менаџер може да го поттикне конфликтот, онаму каде што тој не постои.

1.6.3.2 Методи за редуцирање на конфликтите

Многу често менаџерите повеќе се заинтересирани за намалувањето, отколку за стимулирањето на конфликтот. Методите на редукција го намалуваат антагонизмот предизвикан од конфликтот. Според тоа, ова се методи кои го симнуваат нивото на конфликт, оставајќи ги работите да се „оладат“, а не ги допираат прашањата и проблемите кои всушност го предизвикале конфликтот и го подигнале неговото ниво.

Кога веќе конфликтите се неминовни, потребно е нешто да се направи околу нивното редуцирање.[48] Во тој правец се возможни два општи пристапи и тоа:

- обиди за промена на ставовите, или
- промена на однесувањето.

Во случај на промена на ставовите, отворените конфликти често се редуцираат, но при тоа останува аверзијата меѓу групите. Од друга страна, промената на ставовите води кон фундаментални промени во односите меѓу групите. Всушност, со промена на ставовите може да се подобрат односите меѓу групите, но тоа одзема значително повеќе

[48] E. N. Neilsen: Understanding and Managing Conflict
J. Lorsch and Lawrence (Eds): Managing Group and Intergroup Relations, Homewood, II. Irwin 1972, p.329-343

време за разлика од промената на однесувањето, за која пак се потребни фундаментални промени во социјалните перцепции.

На слика 1. се прикажани девет методи за редуцирање на конфликти. Стратегиите близу до врвот на скалата се насочени кон промена на однесувањето, додека оние близу до дното на скалата се насочени кон промена на ставовите.



Слика 1. Методи за редуцирање на конфликти

1. Физичко одвојување. Најбрзото и наједноставното редуцирање на конфликтите претставува физичко одвојување на групите. Одвојувањето е корисно во случај кога групите кои се наоѓаат во конфликт не работат на заеднички задачи и нема потреба од висок степен на интеракција. Овој пристап не ги охрабрува членовите на групите да извршат промена на нивните ставови туку само обезбедува простор за нивно подобро усогласување.
2. Употреба на правила и регулативи (Бирократски метод). Конфликтите, исто така, би можеле да се редуцираат преку воведувањето специфични правила, процедури и регулативи. Ваквиот пристап е познат и под името „бирократски метод“, со кој се наметнуваат решенијата и притоа основните ставови не се менуваат.

3. Ограничена интеракција меѓу групите. Друг пристап за редукција на конфликтите претставува ограничената интеракција меѓу групите околу прашањата врзани за заеднички цели. Кога групите се согласни околу целите, меѓусебната соработка се одвива многу полесно.
4. Употреба на интегратори. Интеграторите претставуваат лица на кои им е доделена улогата за премостување на разликите меѓу групите во конфликт. За да се стекнат со доверба од страна на групите, интеграторите мора да поседуваат легитимност и стручност. Тие често го применуваат принципот на „летечка дипломатија“, движејќи се од група до група со цел да изнајдат области на согласност и идна соработка.
5. Конфронтација и преговарање. Со овој пристап спротивставените страни се доведуваат во состојба да разговараат лице во лице за прашањата на нивното несогласување. Притоа, постои надеж дека преку отворена дискусија и преговарање би можеле да се изнајдат начини за совладување на проблемите. Ваквиот пример претставува постигнувањето договор низ преговори меѓу синдикатот и менаџментот. Порастот на шансите за изнаоѓање прифатливи решенија за конфликтите зависи од постигнувањето на компромис низ преговорите.
6. Вклучување на консултанти од трета страна. Во определени случаи корисно е вклучување на надворешни консултанти кои го познаваат човековото однесување и можат да помогнат во изнаоѓањето на решенија. Надворешните консултанти не претставуваат само посредници, туку се во позиција да разговараат поотворено и подиректно за определени прашања, бидејќи не се членови на ниту една група.
7. Ротација на членови. Ротацијата на лица од една во друга група овозможува нивно запознавање со надлежностите, вредностите и ставовите на останатите членови. На овој начин расте и комуникацијата. Во зависност од степенот на прифаќање на овие ротациски членови од страна на групите се возможни промени како на ставовите, така и на однесувањето. Овој пристап преставува долгорочна постапка, каде што е потребно време за развој на добри меѓучовечки односи и разбирање меѓу членовите на групите.

8. Поставување на меѓузависни задачи и значајни цели. Понатамошната стратегија која им стои на располагање на менаџерите претставува поставување на цели за чие што успешно извршување е потребно заедничко работење на групите. Тоа особено е случајот кога опстанокот на претпријатието е загрозен. Заканата за затворање на претпријатието предизвикува зближување на долгогодишните опоненти во правец на реализација на заедничките цели (во случајов продолжување на работата на претпријатието).
9. Заедничка обука. Последната постапка за редуцирање на конфликтите претставува примена на заедничка обука. Надворешните експерти за обука овозможуваат создавање на долгорочна основа како поддршка во развивањето на механизми за заедничко работење меѓу групите. Структурираните работилници и програмите за обука се од голема помош за оформување на поповолни ставови, а како резултат на тоа и конструктивно однесување на групите една кон друга.

Во експериментални истражувања[49], прво се стимулирани конфликти, а подоцна се барани начини за нивно редуцирање. Некои методи за редукција на конфликтот се покажале неделотворни. Доставените пофални информации за спротивставената страна биле отфрлени. Заедничките оброци и заедничкото гледање на филмови на спротивставените групи не дале резултат. Но, кога спротивставените страни биле ставени во ситуација да се договорат кој филм да го гледаат дошло до намалување на конфликтот. Исто така, конфликтното однесување било редуцирано кога било наместено камионот со кој се враќале двете групи во кампот да се расипе, а едната група не можела сама да го реши проблемот. Оттука, заедничката неволја, односно заедничкиот „непријател“ го редуцирал конфликтот.

[49] Muzafer and Carolyn Sherif, 1956-1966, Classical studies for intergroup conflicts

1.6.3.3 Методи за решавање на конфликтите

Бидејќи конфликтите во голем обем се еден од основните елементи што ја попречуваат ефикасноста на организацијата, неопходно е справување со нив, односно нивно решавање. За оваа цел во основа постојат пет начини или методи за разрешување на конфликти. Тоа се: компетиција (натпреварување, спротивставување), соработка, компромис, избегнување и прилагодување.[50] Секоја од овие опции поседува одредени предности и слабости, и притоа се нагласува дека ниту една од нив не е апсолутно идеална за сите прилики.

1. Компетиција (натпреварување, спротивставување, конкурентност) е метод во кој има некооперативност (не се води сметка да се задоволат интересите на другата страна) и настојување во обидите да се задоволи сопствениот интерес. Практично станува збор за настојување на едната страна да издвојува победа. Овој метод се избира тогаш кога едната страна има голем интерес за спорните прашања и при тоа нема интерес за мислењето и потребите на другата страна.
2. Прилагодување. Максимално настојување да се задоволат интересите на спротивставената страна проследено со ненастојчивост кога станува збор за сопствените интереси. Овој метод се препорачува за небитни прашања, релативно незначајни, кои би можеле да нарушат меѓусебни односи.
3. Избегнување. Тоа е метод во кој има некооперативност и ненастојчивост. Тоа е избегнување од конфликтна состојба, односно потиснување на конфликтот. Овој метод ќе се употреби кога за определен конфликтот ќе се заклучи дека е незначаен, а се смета дека неговото разрешување е безначајно. Практично конфликтот се игнорира и се смета дека ќе се реши сам од себе, без да се презема каква било акција. Се постапува како конфликтот да го нема.
4. Компромис. Кај компромисот, кооперативноста и настојчивоста се на половина. Овој метод ќе биде употребен кога спротивставените страни имаат интерес од

[50] Kenneth Thomas, Conflict and Conflict Management,
M.D. Dunnette (Ed): Handbook of Industrial and Organizational Behavior John Wiley and Sons, N. Y. 1976 p.895, p.900

решението на конфликтот, но се заинтересирани и за добрите меѓусебни односи. При компромисот секоја од страните треба нешто да жртвува. Компромисното решение целосно не ја задоволува ниту една од страните.

5. Соработка. Со максимална кооперативност и настојчивост се добива решение за значајни прашања. Практично се добива решение кое им одговара на двете страни. Личи на варијантата победа-победа. Соработката може да се смета за еден од методите на интегративно решавање на конфликтот.

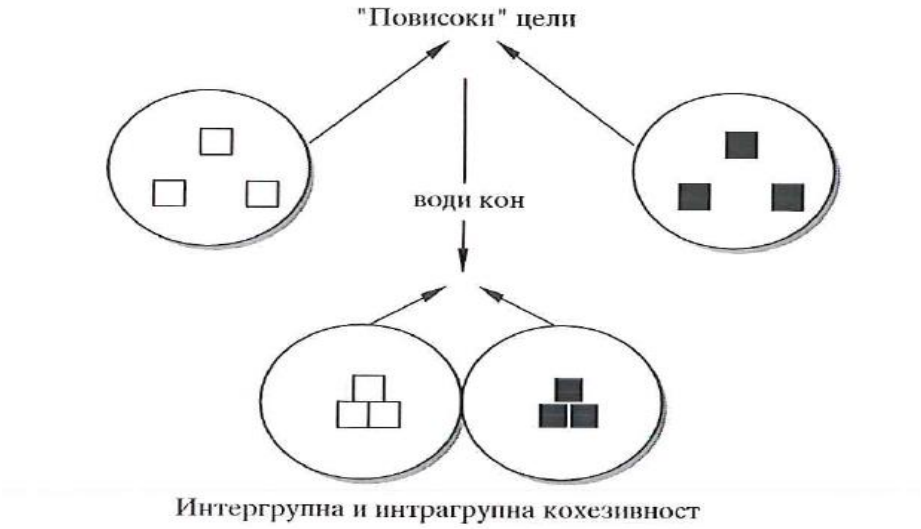
Со помош на овој последен метод ситуацијата на интергрупен конфликт се претвора во ситуација на заедничко решавање на проблемот. Обете страни се обидуваат заеднички да го решат проблемот кој се создал и се поставил меѓу нив. Ако менаџерите се потрудат на подредените да им создадат чувство на заедничко работење и достигнување на една иста цел, ако го поттикнуваат слободното разменување на идеи и ако ги потенцираат бенефициите од наоѓањето на оптимално решение за конфликтната ситуација, многу е веројатно постигнувањето на интегративни солуции.

Постојат три методи на интегративно решавање на конфликтот: консензус, конфронтација и користење на „повисоки“ цели.

Во консензусот (општа согласност) двете спротивставени страни се сретнуваат и не се трудат да извојуваат победа, туку бараат решение кое ќе биде оптимално за нивниот проблем. Која било солуција предложена од поединец ќе биде полоша од солуцијата што е предложена и прифатена со групниот консензус. Меѓутоа, најважно е да се спречи предвремен консензус во кој одбраната солуција е одраз на желбата што побрзо да се заврши конфликтот, а не е онаа најдобрата.

Во конфронтацијата спротивставените страни се соочуваат и директно го изнесуваат својот став. Се испитуваат причините за конфликтот и се бараат методи за негово решавање. Ако раководството е доволно вешто, на овој начин може да се дојде до рационално решение. Кога ќе се постават „повисоки цели“ може да се очекува дека интергрупните конфликти ќе отидат во втор план. Ова е идентично со сознанието дека внатрешната кохезивност се зголемува кога се појавуваат интергрупни конфликти. Со

поставување на „повисоки цели“ не само што се решава конфликтот туку се зголемува и интегрупната кохезивност (слика 2).



Слика 2. Интегративно решавање на проблемите

1.7 Динамика на организациските конфликти

Со експериментални истражувања е докажано дека интергрупните конфликти се менуваат на сосема предвидлив начин. Тоа е т.н. динамика на конфликтите од која се гледа дека од појавата до завршувањето конфликтите се однесуваат со определена законитост, односно редослед:

1. Кохезијата се зголемува: како по правило членовите на групите во интергрупниот конфликт се зближуваат и ги остават настрана претходните несогласувања. Порастот на кохезијата стимулира напори кои можат да се трансформираат во акција за решавање на проблемот. Меѓутоа, неизбежно развивање на конформизмот може да делува обесхрабрувачи врз креативноста и новите пристапи кон проблемот.
2. Пораст на улогата и важноста на лидерите: кога конфликтот ќе стане многу интензивен, оние поединци кои најмногу можат да придонесат за победата стануваат најважни. На поагресивните, поспособните или подобрите говорници им

се дава поголема моќ. Ривалството за преземање на водечката позиција се намалува и сите работат понапорно за да го совладаат „непријателот“.

3. Видувањата се искривуваат: Видувањата на обете страни се изобличуваат. Секоја група ги увеличува своите сопствени вештини и извршувања и ги оправдува своите недостатоци. Недостатоците на спротивната група се истакнуваат.
4. Пораст на појавата на негативните стереотипови: бидејќи секоја група ги омаловажува идеите на другата, разликите помеѓу групите изгледаат поголеми отколку што навистина се, додека разликите внатре во групата изгледаат помали отколку што навистина се.
5. Селекција на јаки претставници: за да се справи со другата страна секоја група одбира свои претставници за кои верува дека нема да потклекнат на притисокот на „непријателската“ група. За својот претставник секогаш размислуваат позитивно, а за противничкиот негативно.
6. Мртви точки: борбата неповолно влијае на способноста за разбирање, прецизно размислување и оценување на своите позиции. Силната групна идентификација, страв од пораз, страв од предавство, сето тоа ги заслепува обете страни и тие не можат да ги препознаат сличностите на предлозите и можноста за договор кој ќе им одговара и на едната и на другата страна.

И други истражувања ги потврдуваат сознанијата дека развојот на конфликтите се одвива на истоветен начин.[51] Ако некој конфликт не се разрешува на адекватен начин, на површина се појавуваат некои претходни конфликти, па „борбата“ станува независна од почетниот конфликт.

Со интензивирање на конфликтот се појавуваат нови проблеми, често сосема неврзани со почетниот проблем. На површина се изнесуваат и прашања кои досега не биле спорни и важни, а се ангажираат и луѓе кои досега не биле вклучени во судирот.

Еднаш започнат конфликт може да продолжи дури и кога оригиналниот проблем е решен. Она што започнало како несогласување по едно прашање, може да заврши како

[51] J. S. Coleman: Community Conflict. Free Press and Corporation. 1957 p.11.

заедно нетрпение, заради нашата тенденција по секоја цена да останеме доследни на нашите ставови.

Развојот на конфликтите може да се набљудува и на поинаков начин, како динамичен процес во 5 фази:[52]

1. Во првата фаза конфликтот е латентен.
2. Во втората фаза конфликтот е осознаен.

   Во оваа втора фаза страните во конфликтот го откриваат „лицето“ на конфликтот. До оваа фаза може и да не се дојде. Латентниот конфликт може да се реши пред страните да го осознаат.
3. Во третата фаза конфликтот е почувствуван.
4. Во четвртата фаза конфликтот е појавен кога страните преземаат некакви активни дејства.
5. Во петтата фаза се последиците од конфликтот.

1.8 Последици од интегрупните конфликти

Конфликтот е завршен. Последиците се различни за победниците и за поразените (за варијантата „победа-пораз“ во разрешување на конфликтот):

Победниците:

- Лидерите ја зајакнуваат својата водечка позиција;
- „Тимот што победува не се менува“;
- Негативните стереотипи предизвикани од конфликтот можат да се зголемат, па понатамошна соработка со другата група е скоро невозможна.

Поразените:

- Тенденција на раздвојување на нови фракции;
- Претенденти за лидерската позиција;

[52] L. R. Pondy: Organizational Conflict: Concepts and Models.
Contemporary Readings in Organizational Behavior, Ed. Fred Luthans 1977

- Стануваат повеќе попустливи кон нови начини на однесување и функционирање.

Дали крајниот резултат од конфликтот ќе биде функционален или нефункционален, зависи од три фактори:

- Ниво на конфликтот;
- Организациска структура и култура;
- Начин на кој се третира и води конфликтот.

Умереното ниво на конфликтот има далеку најголем потенцијал за задоволителен исход отколку високото ниво. Со умерениот конфликт спротивставените групи ќе научат заеднички и конструктивно да ги решаваат проблемите. Како што расте нивото на конфликт, така се зголемува искушението деструктивно да се дејствува против ривалите.

Една од добрите страни на конфликтот е дека може да ги посочи проблематичните области во организацијата. Ако организацијата круто им се опира на промените, конфликтни ситуации секогаш ќе постојат. Тензиите ќе се зголемуваат и секој нов конфликт дополнително ќе ја раздвојува организацијата. Општо гледано, колку се покрути организациската култура и структура, толку помалку ќе биде корисен и конфликтот.

Нерешениот конфликт, исто така, неповолно влијае врз неформално структурираните организации каде што единиците во голема мера зависат од меѓусебните информации. Во една конфликтна ситуација релациите може да се нарушат така што ќе се одрази на работата на сите единици.

За голем број од луѓето последиците од конфликтите се на страната на негативностите, односно дека конфликтите се нефункционални. Но, деталната анализа на организациските конфликти укажува и на низа добри страни како последица од конфликтите. За да добијат корист од конфликтите менаџерите треба адекватно да ги третираат, односно да се справуваат со нив:

1. Конфликтите може да послужат како „сигурносен вентил“ за ослободување на наталожените емоции.
2. Доаѓа до кохезивност на групата кога нејзиното внимание е насочено на конфронтираната страна.
3. Како резултат на конфликтите се поттикнуваат промени, што беа тешко изводливи без постоење на конфликтна ситуација.
4. Се овозможува „да испливаат на површина“ и некои поранешни прашања, односно задушени конфликти.
5. Се мобилизираат членовите на групата и тие поенергично се ангажираат.
6. Се поттикнува иновацијата и креативноста.
7. Се зголемува комуникацијата која пред конфликтот не беше јака страна.
8. Се разрешуваат, односно се окончуваат непродуктивните односи.

Кога настанува конфликт настануваат и одредени сериозни промени. Притоа станува збор за два вида на промени – промени во рамките на групите и промени во односите меѓу групите. [53]

1.8.1 Промени во рамките на групите

Во рамките на групите каде што постои конфликт, вообичаени се три вида на промени:

Пораст на кохезивноста на групата.

Надворешните закани за групата може да предизвикуваат поголема кохезивност на нејзините членови. Групата започнува да станува многу значајна за членовите, при што разликите во мислењата се занемаруваат, а лојалноста кон групата станува нивна главна карактеристика.

Зголемено фокусирање на задачите.

[53] J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, J. N. Donnelly Jr.: Organizations: Behavior, Structure and Processes. p.214-216.

Зголемени напори се вложуваат во правец на предизвиците при што се тежнее кон порационално трошење на времето. На преден план доаѓа реализацијата на целите на групата и пораз на „непријателот“ со присутно чувство за итност.

Појава на автократски начин на водство. Онаму каде што постојат жестоки конфликти меѓу групите често доаѓа до појава на автократски начин на водство. Притоа моќен и одлучен водач се смета како поспособен за водство на групата, за разлика од водството во кое учествуваат повеќе луѓе. Вториот пристап обично се смета за бавен и неспособен за брза реакција на заканите однадвор.

Сепак, најважните придобивки од овие промени во рамките на групите се: обезбедувањето на поддршка од нејзините членови, вложувањето на дополнителни напори, и постигнување на централизирано водство за време на конфликтите. На овој начин, групите се во состојба поенергично да одговорат на конфликтите и поодлучно да се зафатат со нивното разрешување.

1.8.2 Промени во односите меѓу групите

Меѓу групите можни се одредени промени во нивните односи:

Негативистички ставови.

Главна карактеристика на конфликтната ситуација претставува непријателството, при што спротивната група се доживува како непријателска. За жал, многу често овие негативистички ставови се задржуваат и по разрешувањето на конфликтите и со тоа оставаат големи последици по работењето.

Искривена перцепција.

Во придружба на негативистичките ставови може да се јави и искривена перцепција. Често се појавува еден негативен стереотип, при којшто едната група ги преценува своите придонеси кон организацијата, наспроти потценувањето на придонесите од другата група.

На пример, членовите на синдикатот кои одлучиле да се приклучат на штрајкот се посматраат како нескромни, додека пак менаџерите се посматраат како нехумани, од гледиште на едната група наспроти другата.

Намалена комуникација.

Комуникацијата помеѓу групите може да се влоши т.е. намали делумно и поради негативистичките ставови и искривената перцепција. Често пати е присутно чувството од типот „Со нив нема зошто да се разговара“. Ваквиот страв, за жал, само ги зголемува конфликтите и го отежнува нивното решавање.

Зголемено набљудување.

Во случај на конфликт, групите многу често се обидуваат да дојдат до што е можно поголем број информации за спротивната група. При тоа се бара одговор на прашањата: „Зошто тие се чувствуваат на ваков начин?“, „Кои се нивните сојузници?“, „Кој е нивниот следен чекор?“, „Која е нивната слаба точка?“. На овој начин, преку набљудување на активностите на другата група, се настојува да се издвојува победа во конфликтот.

Претходно наведените активности претставуваат вообичаена манифестација при конфликтен процес. Во овој случај, предизвик за менаџерите преставува изнаоѓањето на начини за минимизирање на ваквите активности, а преку тоа и создавање на поповолна клима за разрешување на конфликтите. Прв чекор во тој правец е откривањето на причината на конфликтот.

Има многу случаи кога резултатот на интерорганизациски или интергрупен конфликт е долгогодишна нетрпеливост помеѓу менаџерите на тие две организации или групи. Изразот нетрпеливост, понекогаш поминува во отворена омраза. Таа омраза може да биде толку видлива што и луѓето на тие две организации знаат дека нивните директори се мразат. Тоа знае да отиде до таму, што еден од директорите презема деловни потези кои ќе и наштетат и на неговата организација, но и на противничката.

Деловноста е свет на успеси и резултати, но и на успеси и конфликти. Премногу чувствителните, одмаздољубивите, злопамтилата и сл., не треба да бидат менаџери.

1.9 Улогата на менаџерот во решавањето на конфликтот

Во денешниот свет, најскапоцениот извор на една организација е човечкиот ресурс. Поради оваа причина, за време на процесот на промена и развој, евалуацијата на човечките ресурси во сите активности на управување на најефикасен начин станале поважни од сите други студии.[54] Неопходно е менаџерот да ги реши конфликтите меѓу луѓето и да се насочи кон решавање на конфликтите во име на ефикасно користење на човечките ресурси. Стратешкото одлучување влијае врз организациските перформанси. Сепак, внимателно испитување на оваа врска открива суптилен парадокс. Се чини дека добивките од стратешкото одлучување, кои се неопходни за засилени организациски перформанси, не коегзистираат мирно. Конфликтот се чини дека е суштината на оваа загатка.[55]

Доколку решавањето на конфликтите во организациите стане неизбежно, менаџерот треба да се вмеша во ситуацијата со правилна „мапа на постапување и точен рецепт за решение на проблемот“. Поради лични причини или организациски причини, не треба да им се дозволува на работниците да создаваат конфликтно опкружување што може да им наштети и на самите себе или на организацијата. Не е важно каков вид регулација е направена, не е можно да се уништат личните конфликти или конфликтите на улога. Сепак, ако менаџерот може да предвиди какви негативности ќе се појават, тој / таа може да знае како да направи анализа врз основа на каков вид на настани тој / таа ќе ја зголеми ефикасноста на управувањето.[56]

Постојат неколку истакнати анализи каде што менаџерот ако сака да ги реши конфликтите пред сè треба да истражи: Кои се конфликтните страни? Што се причините?

[54] ŞİMŞEK M.Ş., ÇELİK A., AKATAY, A. (2007) Kariyer yönetimi ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları. Gazi Kitabevi, Ankara.
[55] AMASON A.C., SCHWEIGER D.M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organisational performance. International Jounal of Conflict Management, 5 (3), pp.239-253
[56] ERDOĞAN, İ. (1990). İşletme yönetiminde kişiliğe bağlı çatışma, stres ve çözüm yolları. İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

Кои се фазите на конфликтот? Покрај тоа, која фаза постои во конфликтот? Покрај тоа, во која фаза на конфликт постои организацијата? Кои се позитивните ефекти и негативни ефекти што ги имал конфликтот врз деловната организација, кои од нив имаат предност пред другите? Дали може да се управува со конфликтот? Може ли да се спречи? Кои се решенијата за конфликтите? Менаџерот кој може да одговори на овие прашања со соодветни и валидни информации сега може да донесе одлуки поправилно, и напорот да се реши конфликтот на овој начин може да се измисли на посигурен терен.

Конфликтот не настанува наеднаш. Расте минувајќи низ различни фази. Овие фази можеме да ги објасниме накратко:

• Прва фаза: Ова е фаза на чекање и предвидливост. Менаџерот предвидува дека различните мислења ќе се манифестираат заради причините што можат да предизвикаат конфликти.

• Втора фаза: Симптомите на конфликтот, бавно стануваат евидентни. На индикации во однос на тој конфликт, ќе се покажат тешкотиите.

• Трета фаза: Ова е фаза на отворено интервју. Промената е спомената, се поставуваат прашањата и несогласувањата или имено судирите (разликата во мислењата) стануваат очигледни.

• Четврта фаза: Темата на конфликтот се дискутира во оваа фаза.

• Петта фаза: Партиите конечно носат свои позитивни или негативни одлуки во врска со проблемот. Борбата започнала. Или еден ќе победи и други ќе бидат поразени или ќе се постигне заедничко решение. Вклучувањето на менаџерот во конфликтите ќе варира во согласност со фазите. Вклученоста ќе се изврши во првата фаза, додека пак е најмалку активната во петтата фаза.[57] Гледајќи во која фаза е присутен конфликтот, менаџерот треба да избере како да го спречи конфликтот или како да го елиминира во согласност со фазата во која се наоѓа конфликтот. Ако конфликтот е умерен, профитот што ќе го добие деловната организација од гледна точка на менаџерот не е доволен, тој / таа може да смета дека спречување или уништување на конфликтот е попрофитабилно. Во рамките на овој опсег, ова се методите што тој / таа може да ги одбере:

[57] BİNGÖL, D. (1990). Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler. Erzurum, Atatürk Üniversitesi.

Според Genç[58], методите што ги спречуваат и уништуваат конфликтите во организациите се:

а) Посветеност.

Овој став е да се игнорира конфликтот. Менаџерот не станува дел од конфликтот и не се вклучува во конфликтот директно. Таквиот метод не го решава конфликтот, но може да биде профитабилно на краток рок.

б) Замрзнување.

Во овој случај, се користи метод на умереност. На овој начин, намалување на разликите меѓу групите е на акцентот дека сите групи имаат заеднички придобивки. Со утврдување на повеќе важни цели, се прави борба од двете страни, се вклучуваат и соработуваат за истите цели за кои станува збор, правејќи страните да заборават на разликите меѓу себе.

в) Пристап кон решавање на проблемот.

Менаџерот им овозможува на конфликтните страни да дискутираат за прашањето што треба да се претстави пред „целиот свет“, правејќи ги да се спротивстават едни на други. Овој метод е многу корисен особено за оние конфликти што произлегуваат од недостаток на информации и комуникација.

г) Модерирање.

Овој начин значи намалување на конфликтот со доведување наколективни придобивки или разлики помеѓу страните во конфликтот во првите редови. Менаџерот на тој начин ги води конфликтните страни кон модерирање и компромитирање. На пример, еден начин е менаџерот да се приближи со зборовите „ние сме семејство“, а со тоа ги модерира страните.

д) Користење на моќ и авторитет.

Ова значи решавање на конфликтите со користење моќ, овластување и надлежност на управителот. Менаџерот што го следи овој метод вели: „Јас сум менаџер овде, и ова ќе биде како што сакам“ и истото го решава проблемот. Несомнено е дека оваа одлука не може да донесе договор меѓу страните, но тој го прекинува конфликтот.

ѓ) Поставување цел.

[58] GENÇ, N. (2007). Yönetim ve organizasyon. Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Со поставување на поважни, ефективни и сеопфатни цели отколку целите на конфликтните страни, со ставање на страна разликите меѓу конфликтните страни, овој метод им овозможува на страните да се обединат во согласност со овие цели.

е) Правење концесија.

Овој метод може да има моќ да воспостави рамнотежа со давање жртва за целите. На овој начин, ниту една страна не преовладува. Двете страни постигнуваат договор со правење отстапки.

ж) Промена на лицата.

Спречувањето на конфликтот може да се обезбеди со имање информации кои лица се наоѓаат во конфликтни ситуации со некое друго лице или друга група. Овој метод може да биде користен во конфликти кои и штетат на организацијата и носат само негативни резултати.

з) Промена на организациските односи.

Преуредување и развој на организациските односи ги намалуваа конфликтите во организацијата.

s) Казнување.

Во одреден момент кога конфликтот носи штета на луѓето и фондацијата, оние што го предизвикале конфликтот може да бидат казнети.

и) Медијација.

Доделување експерт за арбитар меѓу страните, да направи тие да соработуваат и да се подготвуваат во договорна околина може да биде корисно за да се спречи конфликтот.

j) Конкуренција.

Спроведување на страните кон пристапот „победи или изгуби“, играјќи игри со моќ, поттикнување да победат, се дел од методите на конкуренција.

м) Соработка.

Подготвени да го решат проблемот, соочувајќи се со разлики и размена на идеи, барање коалесцентни решенија, наоѓање на резултат кој ќе биде за сите профитабилен. [59]

Нешто што е поважно од ова е управување со конфликтот, односно, елиминирање на конфликтните неповолни ефекти. Секоја од методите има посебна техника и секоја

[59] GENÇ, N. (2007). Yönetim ve organizasyon. Ankara, Seçkin Yayıncılık. p.278

активност покажува различни резултати. Приодите за решавање на конфликтот во организацијата се:[60]

а) Пристап кон игнорирање или рамнодушност

б) Ретардационен пристап

в) Пристап на убедување

г) Пристап на измазнување

д) Пристап за ждрепка

ѓ) Пристап на решавање на проблем

е) Одлука на трета страна (арбитер)

ж) Политички пристап

з) Договарање и правење меѓусебни отстапки

ѕ) Метод на гласање

и) Методот на проценка на ефектите од конфликтот

ј) Метод на држење

к) Откривање на нови можности

л) Преземање на организациски мерки на претпазливост

љ) Други прашања на кои треба да се обрне внимание за да се намалат негативните резултати од конфликт

Истражувањата во социјалната психологија и организацискоto однесување предложија модели кои ја намалуваат тактиката на преговарачи и менаџери кои имаат неколку основни стилови во управувањето со конфликтите.[61] Во пристапот на игнорирање и да се биде рамнодушен, менаџерот верува дека страните ќе достигнат договор пред да се случи бурна реакција. Тој / таа можеби не сака да се однесува како интервенционист или тој / таа можеби сè уште не е свесен за сериозноста на проблемот. Овој пристап може да биде исправен во случаи кога страните се умерени и перцептивни. Во пристапот на ретардација, менаџерот е свесен за проблемот и неговата сериозност, тој / таа им го пренесува ова на страните, но не сака да се меша и им дава шанса на страните да најдат решение меѓу нив. На овој начин, страните се поподготвени да го решат проблемот што

[60] EREN, E. (2010). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul, Beta Yayınları. p.575

[61] MORRIS, M.W., WILLIAMS, K.Y., LEUNG, K., LARRICK, R., MENDOZA, M.T., BHATNAGAR, D., [at. al.] (1998). Conflict management style: accounting for crossnational differences. Journal of International Business Studies, 29 (4), pp.729-747.

менаџерот го знае. Во методот на убедување, давајќи им на конфликтните групи или страни многу посупериорна цел или должност што може да ги натера да ги заборават своите конфликти, тие се во хармонија и сплотувањето е сигурно дека ќе се случи. Во методот на измазнување, на страните им е овозможено да размислуваат на подолг рок и во поголем обем правејќи ги подалеку краткорочните спротивставени интереси. На овој начин страните се обидуваат да бидат измазнети со нагласување дека околината во која тие работат воопшто не е неопходна.

Во методот на пристап на ждрепка, ако управителот им дава права на сите страни, тој / таа ќе им објасни дека едната од страните ќе изгуби додека другата страна ќе победи, и неопходно е менаџерот да ризикува со ова. На крајот, менаџерот ги доведува страните заедно да разговараат детално за проблемот со конфликтот. Од нив се бара да ја објаснат темата до последниот детаљ, на овој начин причините за кои се смета дека се случиле поради недостаток на комуникација или недоразбирањата се решаваат полесно.

Во пристапот на одлуката на трета страна (арбитер), доколку страните не можат да се согласуваат добро едни со други, трета страна што има доверба од двете страни треба да биде вклучена во донесување на одлука. Мора да се гарантира дека оваа трета страна ќе биде објективна во одлуката што ќе ја донесе, а страните ќе се усогласат со оваа одлука. Во политичките пристапи, менаџерот објаснува дека ќе ги поддржи сите странки на долг рок. Ветувањето дека можност за нова друга тема ќе биде даден доколку се направи некој чекор назад во темите што го предизвикале правењето на конфликт. На овој начин, акцентот дека страните не само што губат, туку и освојуваат е нагласено.

Во методот на ретардација, со зголемување на обемот на работа на работниците или персоналот, менаџерите се обидуваат да ги зафатат и да ги намалат конфликтите. Целта е да не најдат време за конфликт поради работата.

Во методот на откривање нови можности, менаџерот доведува до уништување на конфликтите што произлегле од оскудните ресурси. Со зголемување на финансиските извори, вработување на нов персонал, назначување на нова машина и опрема ќе дојде до намалување на конфликтите.

Во методот на преземање на организациски методи, менаџерот прави промена во дефинициите на должностите во обид да се задржат конфликтните страни далеку едни од други или ги спречува да имаат деловни односи едни со други. Страните во кои се менува

авторитетот или одговорноста и кои се занимаваат со нови видови на делокруг на работи се обезбедени да не се во конфликт.

Во метод на гласање, партиите ги објаснуваат своите идеи пред група за која мислат дека е објективна и треба да се гласа. Така, решавањето на проблемот е направено на демократски начин.

Во методот на проценка на ефектите од конфликт, страните продолжуваат со нивниот конфликт без оглед на тоа кој менаџер е повикан и кои последици што ги предизвикаа ја чинеле организацијата, и се кажува дека тие ќе бидат казнети ако продолжат со конфликтот. Со овој начин, се чека на страните да го прекинат конфликтот меѓу себе. Овој пристап е исто така наречен како пристап на употреба на сила.

Во методот на држење, со зголемување на нивните задачи, менаџерот се обидува да ги задржи вработени зафатени и со тоа се обидува да ги намали конфликтите. Обезбедено е дека тие не можат да најдат време помеѓу работењето за да настане конфликт еден меѓу друг.

Во методот на откривање на нови можности, менаџерот цели да ги уништи конфликтите кои произлегуваат од оскудните извори. Заштеда на финансиски средства, ресурси и можности за вработување, назначување на нова машина или инсталацијата ќе ги намали конфликтите.

Во методот на преземање на организациски мерки на претпазливост, менаџерот ќе ги смени дефинициите на должностите. Страните што се справуваат со авторитет, промена на одговорност и нови прашања се осигураат дека нема да доведат до конфликт.

Другите прашања на кои треба да се обрне внимание за да се намалат негативните резултати од конфликтот произлегуваат од фактот дека луѓето не се познаваат меѓусебно доволно добро, или имаат недостаток на комуникација. Тоа ќе се реши доколку постојат средини каде што страните би можеле подобро да се запознаат или да комуницираат едни со други. Со користење на развојни техники на организација, страните се осигураат да бидат блиски социјално. Предметот на разрешување на конфликтите во организациите е целосно под одговорност на менаџерот, и исто така може да се реши со вештините на менаџерот. Ако прашањето што го предизвика конфликтот е вид на прашање што може да се реши меѓу страните, прашањето ќе се реши лесно со избегнување во конфликт.

Менаџерот ги одредува најсоодветните методи или пристапи за да се обезбеди решавање на конфликтот веднаш на правилен начин и потоа, методот го применува во практика.

2. Напредување на организацијата

Најчесто, како главен примерок за напредокот на една организација се земаат во предвид финансиските извештаи на истата. Меѓутоа, иако позитивните финансиски извештаи и генерирањето на профит во една организација се клучни за нејзиното напредување, сепак детално треба да се разгледаат факторите кои доведуваат до оваа посакувана цел. Генерирањето на профит не е единствениот фактор кој го прикажува напредувањето на една организација.

На прв поглед, разбирањето зошто една организација добро напредува во споредба со друга организација може да се изгледа прилично збунувачки. Иако, не може во целост да се земат сите клучни акции што една организација ги презема за нејзиниот напредок, сепак од практиката на најуспешните организации можат да се издвојат неколку клучни елементи кои се од круцијално значење за напредокот на организацијата. Услугите кои ги нудат, воведување на нова технологија во организацијата се само еден од начините кои ги практикуваат успешните организации. Дури и многу мали нешта како дополнителни придобивки што им се нудат на вработените треба да се земат во предвид, бидејќи можат да имаат енормно влијание врз напредокот на организацијата.

Според Одборот за конференции (The Conference Board), независно здружение на бизнис и истражувачката асоцијација, постојат три сличности што високо перформирачките организации ги применуваат во практиката, без оглед на нивната индустрија и локација во која оперираат. Ова истражување од 2015 година ги дефинирала трите најважни стратегии што треба секоја организација да ги следи ако сака да напредува: искористување на расположливите ресурси за ефикасно извршување на

деловните стратегии, одржување на силен фокус кон клиентот, структурирање на организацијата со цел поддржување на целите на организацијата.[62]

За подобро разбирање кои карактеристики ги поврзуваат најдобрите бизниси, истражувачите идентификувале 56 компании кои рангираат високо според лидерството, финансиските перформанси и управувањето со луѓето. Меѓу тие компании биле FedEx, Coca-Cola, Target и American Express. Авторите на студијата потоа анкетирале 76 директори на 27 од тие компании за да научат како се водат нивните бизниси.

Според ова истражување докажани се значајни заеднички стратегии кои овие компании ги инкорпорираат како стратегија во своите организации и се основа за нивниот успех. Всушност, секоја од овие организации се разликува по својата култура која всушност претставува и еден вид на „ДНК“ по која организацијата е препознатлива, останатото е само идентификување, вметнување и адаптирање на овие заеднички стратегии кои лидерите ги имплементираат во организацијата.

Успешните бизниси ги користат ефикасно и ефективно расположливите ресурси за извршување на деловните стратегии. За да се овозможи континуиран напредок на една организација потребно е да се создаде и одржува култура на одговорност, извршувањето на стратегиите да биде на оперативен ефикасен начин, јасно дефиниран процеси во врска со фискалното управување, надзорот и процесот на донесување на одлуки, како и поставување на стандарди кои ќе ја прикажуваат финансиската стабилност.

Истовремено, напредувањето на една организација е условено и од нејзиниот фокус кон клиентите. Доставувањето на високо квалитетни услуги и производи, создавањето и одржување на култура која се стреми кон задоволството на клиентите како и организирање и структурирање на процеси кои се со силен фокус кон задоволување на потребите не клиентите се од круцијално значење за напредокот на една организација.

[62] https://www.businessnewsdaily.com/7866-these-3-traits-make-businesses successful.html#:~:text=Successful%20businesses%20use%20resources%20effectively%20and%20efficiently%20to%20execute%20business%20strategies.&text=Create%20a%20culture%20of%20rigor,in%20an%20operationally%20efficient%20manner

Во овој дел не смее да се занемари енормното и клучно значење на човечките ресурси како круцијален дел од напредокот на една организација. Всушност, напредокот на една организација е силно детерминирана од менаџирањето со човечките ресурси. Напредокот на една организација низ призма на човечките ресурси е длабоко детерминирана од нивната способност да привлечат и задржат талент. Во оваа ситуација и репутацијата на брендот игра огромна улога. Организациите кои имаат голема репутација имаат поголем степен на задржување на таленти во истата. Останатите елементи кои влијаат врз напредокот на организацијата се: можностите за учење и развој на вработените, дефинирање на јасни цели за управување со перформансите, зголемување на ангажманите на вработените со цел да се поттикне зголемување на нивната продуктивност како и создавање на транспарентен процес на наградување на вработените. Во овој дел од особена важност е да се нагласи улогата на лидерите во водењето на нивните тимови. Без разлика дали станува збор за мали и големи групи, лидерот има клучна улога во создавањето на работната атмосфера но и перформансите на групата.

Во овој труд особено внимание се посветува на конфликтите кои се дел од секојдневието на секоја организација и како тие се одразуваат врз напредокот на една организација.

Во денешното глобализирано и конкурентно опкружување креирани се низа на мерки од пазарна капитализација па се до резултати од ангажмани на вработените со цел да се оцени напредокот на една организација. Но ваквите резултати само прикажани како бројка откриваат многу малку како една организација успева или не успева да се прилагоди на секојдневните промени на пазарот кои најчесто се водени од брзиот технолошки развој, со цел развивање на нови можности и извршувајќи ја својата долгорочна стратегија.

Во продолжение ќе ги прикажеме фундаменталните фактори кои влијаат врз напредокот на организацијата.

- **Мисијата** на една организација – Мисијата на организацијата е концепт што ја отсликува целта на компанијата, нејзината главна цел. Ова е визија за управување со значењето на претпријатието. Мисијата на една организација не е едноставна изјава за желбата на вашата компанија да биде најдобра во вашата област или дека ќе го

направите најдобриот производ. Всушност, мисијата претставува начин со кој една организација може да покаже што ја прави поразлична од останатите конкуренти на пазарот. Кога станува збор за иднината на една организација и нејзиниот напредок, мисијата претставува неверојатна водечка алатка. Тоа е, исто така, одраз на ветувачката позиција на компанијата, нејзините аспирации и главната насока на движење. Мисијата и овозможува на една организација да се покажете на јавноста, на вработените концептот на организацијата. Ова помага да се создаде идентитетот на компанијата, разликувајќи го од масата на конкурентите. Исто така, овој концепт го вклучува значењето на активностите на претпријатието, компанијата, неговите планови и аспирации. Добро дефинирана мисија им овозможува на вработените јасна насока кон што се стремат и им создава чувство на намена.

• **Клиентите** како главен фокус – Услугата на клиентите и нивното искуство се главен и критичен фактор за напредувањето на една организација. Првиот чекор е секако создавање на производи или услуги за кои има голема побарувачка на пазарот. Но без разлика на квалитетот на производот, низ многу студии е прикажано дека искуството што му го нудите на својот клиент е критичен фактор кој го надминува и квалитетот на производот. Доколку нудите беспрекорна услуга на своите клиенти, овозможена преку човечка врска (бидејќи клиентите се уморни од справување со компании преку телефонски менија и автоматски разговори), бројот на лојални клиенти ќе расте дури и ако не ја нудите најниската цена на пазарот во однос на своите конкуренти. Ваквиот пристап ќе доведе и до зацврстување на брендот на пазарот.

• **Детална финансиска евиденција –** Една клучна компонента за напредување на организацијата е водење на детална финансиска евиденција. Секоја организација има потреба од јасен приказ за тоа колкава е нивната заработка но и нивните трошоци. Водење на детална финансиска евиденција им помага на организациите да забележат добри модели на управување но и можни финансиски опасности. Кога една организација има детален преглед врз својата финансиска состојба, таа може да

избере дали ќе се определува за стратегија на инвестирање, воведување на нова технологија или одредени иновации или пак привлекување на нова работна сила.

• **Тестирање на нови идеи –** Еден од најголемите фактори што придонесуваат за успешни деловни активности е способноста на организацијата да ги тестира оригиналните идеи. Со други зборови, повеќето успешни бизниси започнуваат со брилијантна идеја испробана и тестирана. Колку што се поттикнуваат членовите да генерираат нови идеи со кои би се решиле одредени проблеми, толку треба да се посвети внимание на нивно тестирање и имплементирање.

• **Флексибилност** – Доколку се земе предвид фактот дека денешните организации оперираат во енормно динамична средина во која има промени на пазарот на секојдневно ниво, нивната флексибилност кон овие промени е од огромно значење. Следење на новите трендови на пазарот како и потребите на клиентите се од круцијално значење.

• **Иновации –** Создавање на квалитетен производ или услуга не е доволно за напредокот на организацијата на долги патеки. Потребно е постојано иновирање во производите или услугите што една организација ги нуди на пазарот, без разлика дали станува збор за подобрување на перформансите на постојаниот производ или воведување на сосема нов производ или услуга.

• **Создавање на долгорочни цели** – Напредокот на една организација пред се зависи од креирањето на краткорочните но и долгорочните цели. Иако долгорочните цели се креираат за временски период од 5 до 10 години во иднината, во ниту еден случај не треба да се занемарат придобивките од овие цели. Без разлика дали овие цели ќе се насочат кон инвестиција во нова технологија за која организацијата нема да биде подготвена во следните неколку години или реализација на одреден финансиски резултат за следната деценија, овие долгорочни цели се од круцијално значење. Всушност, тие создаваат една конкретна слика односно спој на малите успеси на една организација. Целите треба да се јасно дефинирано но и остварливи како на кратко така и на долг рок.

• **Воведување и прилагодување на нова технологија –** Воведување на современа технологија во организациите е од круцијална важност, особено во стекнување на компетитивна предност на пазарот. Навремено воведување и прилагодување кон новите технолошки изуми е многу важно, доколку една организација сака да ги намали своите трошоци и да го подобри искуството на своите клиенти. Напредокот на една организација во голема мера зависи и од навременото воведување на нова технологија. Доколку воведувањето се одложува подолг временски период и ако се земе предвид фактот дека технологијата напредува енормно брзо, може организацијата да се соочи со ситуација во која ќе треба имплементира нешто многу по комплексно и ново, наместо да се прилагодува како што излегуваат нови изданија и формати. Секоја организација е многу важно да направи детална анализа во однос на тоа кои од функциите може да си автоматизира и кои се придобивките од истата. Низ практиката може да се забележат примери во кои нови компании на пазарот доживеале енормен раст, дури и поголем од оние „играчи“ кои се подолго време на пазарот, само со имплементација на нова технологија.

Во овој дел би сакала да го истакнам значењето на менаџирањето на човечките ресурси при воведување на нова технологија. Иако воведувањето на новата технологија има круцијално значење врз напредокот на една организација, сепак, луѓето се тие што ќе управуваат со оваа технологија и од огромно значење е нивното прилагодување кон новината што ја имплементираат во организацијата и нивното менаџирање.

• **Менаџерски тим –** Без разлика дали станува збор за мала, средна или голема организација, доброто управување од страна на топ менаџментот па се до најниските нивоа на лидери во хиерархијата на една организација се еден од клучните фактори на напредувањето на истата. Добриот лидер создава култура и работна атмосфера во која вработените го даваат својот максимум, го води својот тим во насока на исполнување на зададените цели и е пример за вработените. Задачата на секој лидер не е само исполнување на целите на организацијата туку и исполнување на целите на секој вработен како и создавање на чувство дека се тие ценети се едни од

највредните компоненти на една организација што може да си поседува. Всушност, преку исполнувањето на целите на вработените се исполнуваат и целите на организацијата а тоа доведува и до нејзин напредок.

Во овој труд напредокот на една организација ќе биде обработен низ призмата на конфликтите и како тие влијаат врз напредокот на организацијата. Во овој дел каде што се напоменува важноста на менаџерскиот тим, важно е да се нагласи дека конфликтите во една организација можат да имаат негативни но и позитивни влијанија, целта на секој лидер како и топ менаџментот е да работат во насока на поттикнување но и постигнување на позитивни ефектите од конфликтните ситуации. Менаџментот на секоја организација е потребно да развијат соодветни стратегии за решавање на конфликтите во нивните организации.[63] Постапките кои ќе бидат креирани со цел решавање на конфликтите во една организација мора да бидат соопштени и јасно објаснети на сите вработени. Во зависност од природата на конфликтот, препорачливо е менаџментот да применува повеќе од една стратегија за негово решавање. Исто така, од енормно значење е активно вклучување на мислењата на двете засегнати страни од конфликтот, но охрабрувајќи ги на конструктивен и пријателски начин.

Менаџментот потребно е да воспостави култура и политика на отворена комуникација и транспарентност, така што сите вработени ќе ги добиваат вистинските информации во вистинско време. Во оваа политика треба да се вклучат и финансиските состојби и анализи. На ваков начин довербата на вработените ќе се зголеми а со тоа и транспарентноста.

• **Задржување на талентот –** Иако сите од претходно наведените фактори се од голема важност за напредокот на една организација, сепак акцентот врз човечкиот капитал во една организација е можеби и најважниот. Способноста на една организација да привлече но и задржи квалитетен човечки капитал во една организација е од круцијално значење. За значењето на човечкиот капитал во една

[63] Adomi, E.E. and S.O. Anie, 2005. Conflict management in Nigerian University libraries. J. Library Manage., 27: 520-530.

организација и понапред во овој труд е истакнато неговото огромно значење. Многу истакнати експерти и писатели ја прикажале важноста на човечките ресурси во една организација напоменувајќи дека без разлика на технологијата, инфраструктурата и стратегијата што ја имате, доколку ги немате вистинските кадри не можете да очекувате напредок на организацијата. Една од најголемите задачи на една организација е да го открие талентот што го поседуваат и да работат кон развивање на истиот. Ова значи многу повеќе од конкурентска плата и одредени поволности. Вработените треба да се вклопат во културата на една организација, и да се чувствуваат ценети за нивниот придонес кој го инвестираат. Тие сакаат да се почувствуваат дека се дел од култура која им нуди постојано можности за професионален и индивидуален развој, вклучувајќи нивно движење вертикално низ скалилата на хиерархијата во организацијата но и хоризонтално во рамките на истата.

Иако во досегашниот осврт беа обработени најважните фактори кои влијаат на напредокот на една организација, во оваа теза напредокот на една организација ќе биде обработен низ призмата на конфликтите кои се случуваат во една организација и како тие влијаат врз нејзиниот напредок. Круцијалното значење на човечкиот капитал што го поседува една организација беше напоменат претходно во овој труд, во продолжение ќе ги обработам конфликтите меѓу вработените како фактор врз напредокот на организацијата.

2.1 Влијанието на конфликтите врз напредокот на организацијата

Исполнувањето на целите на една организација многу често е придружено низ повеќе предизвици. Еден од овие предизвици претставуваат и конфликтите кои се јавуваат на работното место. Конфликтот може да се јави во било која организација кога вработените кои имаат различни приоритети и цели работат заедно. Причините за појава на конфликт може да варираат и да се од различна природа: недоволна комуникација, лошо управување од страна на менаџментот, лимитирани слободни ресурси се само дел од причините.

Според Кристин Порат, вонреден професор на Факултетот Georgetown University's McDonough School of Business, 25 проценти од анкетираните вработени во 1998 година изјавиле дека биле третираат грубо на работа најмалку еднаш неделно, таа бројка се искачила на 55 проценти во 2011 година и 62 проценти во 2016 година. Зголемената тензија околу спротивставените ставови може да била една од причините за ова зголемување. Иако, повеќето од нас се обидуваат да ги избегнат конфликтите, особено на работното место, елиминирањето е, всушност, погрешен чекор и тоа не само за самата личност туку и за организацијата на долг рок. Експертите сугерираат дека е потребно да се насочи вниманието кон овие конфликтни ситуации со цел нивно позитивно разрешување.

Иако конфликтите најчесто се поврзуваат во негативна конотација, сепак тие имаат и позитивно влијание врз напредокот на една организација.

Во продолжение ќе ги проследиме влијанијата на конфликтите врз напредокот на организацијата.

- Зголемено ниво на **стрес –** Според повеќе студии докажано е дека во поголемиот дел на присуство на конфликтна ситуација, нивото на стрес на индивидуите кои се дел од конфликтната ситуација предизвикува зголемено ниво на стрес. Ваквата ситуација може да доведе до фрустрација на членовите во организацијата или доколку повеќе време се одразува оваа состојба да предизвика чувство дека нема решение на повидок. Многу често вработените се чувствуваат како нивните размислувања не се признаваат за веродостојни и вредни пред другите членови во организацијата. При ваква ситуација, многу често членовите на една организација може да се почувствуваат како да не се ценети од самата организација во која работат.

Стресната состојба знае многу често да влијае негативно врз одредена индивидуа не само на професионалниот живот туку и на личниот. Како резултат на стресната состојба, кај индивидуата може да се јават знаци на несоница, губење на апетит, главоболка или пак

тешкотии во нивната интеракција со други индивидуи. Во некои случаи, членовите на организацијата кои се соочуваат со конфликт може да избегнуваат состаноци или пак повлекување од работни проекти и задачи со цел да избегнат да доживеат поголем стрес.

Ваквата ситуација доведува само кон негативно влијание врз напредокот на организацијата. Иако, може да започне само со избегнување и неприсуствување на состаноци, понатаму може да се одрази во намалена продуктивност, ненавремено и неквалитетно завршување на работните обврски или пак неуспешни работни проекти, кои секако ќе влијаат врз целокупниот финансиски резултат на организацијата, а со тоа и на нејзиниот напредок.

- Намалена **продуктивност** – При конфликтна ситуација во една организација, зголемувањето на стресот е во тесна врска со намалувањето на продуктивноста на членовите во организацијата. Имено, доколку при појава на конфликтна ситуација во една организација се поминува поголем дел од работното време во разрешување или анализа на конфликтот помеѓу настанатите страни, членовите може целата своја енергија да ја посветат на конфликтната ситуација и да ги занемарат основните работни обврски. Врз основа на досега направените анализи за конфликт, констатирано е дека конфликтот предизвикува членовите да бидат фокусирани на негова анализа што во некои случаи може да доведе и до зголемена фрустрација кај членовите па дури и негова ескалација. При ваквите случаи, организацијата може да се соочи со неквалитетно и ненавремено извршување на работните задачи, што доведува до можност за губење на финансиски средства, донатори но и пристап до основни ресурси.

И ваквиот пример на прикажување на конфликтната состојба како и во првиот случај може да доведе само негативно кон напредокот на една организација, и тоа не само на финансиски, туку и нарушувања во работната атмосфера и динамика. Намалената продуктивност и фрустрација меѓу членовите од конфликтот може да се манифестира и на останатите членови во групата.

• **Членовите ја напуштаат организацијата –** Во одредени случаи, конфликтот може да предизвика огромно чувство на фрустрација и притисок кај членовите што може да доведе до нивна одлука да ја напуштат организацијата. Оваа ситуација може да биде од особено негативно значење за една организација доколку се работи за членовите од извршниот одбор или од раководителите на комитети. Регрутирањето на нови кадри особено ако станува збор за позиција што е во поголемите нивоа на хиерархијата на една организација, може да потрае повеќе месеци. При ваква ситуација, организацијата може да изгуби преглед на работните обврски и нивниот тек, што може да доведе до застој во извршувањето на работните проекти, губење на пари, што и оваа состојба може да влијае само негативно врз напредокот на организацијата.

• **Насилство –** Кога конфликтот ескалира без контрола може да доведе до појава на насилство помеѓу членовите на конфликтот. За жал, оваа појава е можеби најнегативната ситуација што дефинитивно делува негативно врз напредокот на една организација. Всушност, организациските конфликти кои прераснуваат во форма на насилство може да резултираат и во проблеми во правна форма кои ќе ги засегаат не само членовите кои се дел од конфликтот туку и за организацијата.

• **Намален фокус кон примарните цели –** Конфликтот може да ги „одвлече“ индивидуите но и пошироките групи од организацијата од својот главен и примарен фокус на работното место. Фокусирајќи се поголемиот дел од времето на конфликтот, оставаат многу помал дел за основните работни обврски. При ваквата состојба, нивниот фокус целосно се менува, и наместо да бидат водени од мисијата на организацијата, тие се потполно фокусирани кон конфликтот. Колку е подолго времето на разрешувањето на конфликтот и напорите и времето вложени кон ваквата ситуација, толку е поголема шансата за индивидуите и групите да имаат намален фокус кон примарните цели на организацијата што доведува негативно кон напредокот на една организација.

• **Психолошки проблеми –** Без разлика на времетраењето на конфликтот во една организација, тие можат да доведат до краткорочни и долгорочни ефекти врз

психичкото или физичкото здравје на членовите кои се вклучени во конфликтот. Во најлошите сценарија ваквите состојби може да доведат до психолошки последици кои предизвикуваат длабока траума. Иако конфликтите се неизбежен дел од секојдневието на секоја организација, треба да се вложат сите напори да не се дојде до состојба која ќе предизвика психолошки проблеми кај некој од членовите на организацијата. И ваквата состојба која е одраз на конфликт во една организација може само негативно да влијае врз напредокот на истата.

Иако досега споменатите ситуации кои се одраз на конфликт во една организација имаа негативно влијание врз напредокот на една организација, сепак доколку се потсетиме на дефинициите на конфликтот можеме да констатираме дека тој е присутен во секоја организација односно тој не може да се избегне, но тој нема само негативни ефекти врз напредокот на организацијата, и во продолжението ќе ги обработам и неговите позитивни ефекти, односно како тој може позитивно да влијае врз напредокот на една организација.

Бизнисите во денешнината работат во многу динамична средина во која се во постојана потрага по нови мерки кои ќе им ги подобрат своите перформанси и ќе им ги намалат трошоците.[64]

Конфликтите се неизбежен дел од организацискиот живот бидејќи целите на различните засегнати страни како што се менаџерите и вработените, честопати се некомпатибилни.[65]

Позитивни влијание на конфликтот кои водат кон напредок на организацијата:

- **Социјална промена –** Конфликтот доведува до социјални промени кои се изразени низ интерперсоналните, но и меѓугрупната интеракција во една организација. Ваквата динамика доведува една организација да е во тек со „свежите“ односно тековните интереси и ставови со кои се соочува таа. На овој начин, може да се слушнат многу нови идеи кои може да се реализираат во профитабилни проекти, но истовремено да се подобри комуникацијата и соработката меѓу вработените.

[64] Dodd, D., 2003. The importance of a portal strategy was computing. www.computing. co.uk.
[65] Jones, G.R., J.M. Gorge and C.W.L. Hill, 2000. Contemporary Management. McGraw-Hill, Boston, MA..

• **Стратешко донесување на одлуките –** Појавата на конфликт може да доведе до „обесхрабрување на предвременото донесување на одлуки во групата“ принудувајќи ги учесниците во процесот на донесување на одлуки да ги истражуваат засегнатите прашања и интереси. На ваков начин ќе се зголеми и довербата помеѓу вработените и учесниците во процесот на донесување на одлуки а ќе се зголеми и транспарентноста во работењето. Доколку конфликтот се истражува вклучувајќи ги мислењата на членовите кои биле вклучени во конфликтот, ќе зголеми нивното чувство на вредност во организацијата.

• **Помирување –** Конфликтот може да доведе до помирување на страните кои се вклучени во истиот, што би значело дека би се постигнал договор меѓу нив со кој ќе бенефицираат и двете страни. Многу често во ваква ситуација не само што се разрешува конфликтот на мирен и конструктивен начин, туку се подобруваат и меѓучовечките односи во организацијата.

• **Подобрување на тимската работа и зајакнување на единството на групата –** Со самото разговарање и преговарање на членовите во групата за нивните интереси и ставови се зајакнува нивното единство. Всушност, интрагрупните конфликтите се добредојдени за „здравјето“ на групата. Конфликтот преку поттикнување на преговори овозможува подобро да се запознаат учесниците во групата а со тоа се подобруваат и нивните меѓусебни односи.

• **Групна соработка –** Интергрупните конфликти овозможуваат единството во рамките на групата да се зацврсти, а со тоа се зголемува нивната соработка, фокусирајќи се на заеднички гол и исходот на конфликтот.

• **Создавање на нови креативни решенија и идеи –** Во одредени организации владее мислењето дека појавата на конфликт, всушност, ќе придонесе за генерирање на нови креативни решенија со цел изнаоѓање на решавање на проблемите.

Конфликтот може да ги инспирира членовите да креираат различни креативни идеи додека го разгледуваат проблемот од различни перспективи.

• **Почитување на различни мислења –** При разрешувањето на конфликтот, членовите во организацијата работат заедно со цел изнаоѓање на решение и притоа ги споделуваат нивните мислења и ставови во рамки на групата. Тие исто така, делуваат и во активното слушање на своите колеги со цел да се исполнат целите на организацијата. На ваков начин се зголемува поврзаноста меѓу членовите во групата и нивното делување може создава синергија што делува позитивно на напредокот на организацијата.

• **Подобрена комуникација –** Во најголемиот број на случаи, при појава на конфликтот, како најголем фактор се јавува и недостигот на комуникација меѓу членовите во една организација. Со поттикнување на комуникација меѓу членовите во групата, но и пошироко во организацијата, членовите се запознаваат и учат многу повеќе за себе и за другите членови. При високо ниво на комуникација во една организација, членовите можат да научат за другите, кои се нивните мислења и ставови за одредени теми поврзани за растот на компанијата, но на овој начин се учи и стилот на комуникација на секој член, што би можело да биде од огромна помош во иднина за разрешување на конфликт.

• **Идентификување на нов талент –** Во рамки на организациите најчесто членовите кои активно учествуваат за време на состаноците служат, и се дел од повеќе комитети и имаат мислење за секоја тема која се дискутира во рамките на различните групи. Во секоја организација постојат и членови кои навидум само пасивно учествуваат на овие состаноци, односно повеќе набљудуваат отколку што го споделуваат своето мислење.

Конфликтот во рамки на една организација може точно да ги инспирира овие членови кои повеќе се набљудувачи во поголем број на состаноци со цел да се засилат и да ги покажат своите лидерски вештини нудејќи значителни и квалитетни решенија за проблемот со кој се соочува групата.

Врз основа на претходно изнесените ефекти кои може да ги произведе конфликтот, тие може да се негативни, но и позитивни. Начинот на којшто организацијата и нејзините членови гледаат на конфликтите е многу важен и до некој степен и детерминирачки за тоа како би се развивале конфликтите и кои ќе бидат ефектите. Една од најважните работи при појава на конфликт е неговото навремено идентификување и неговото третирање. Нерешените конфликти имаат тенденција да прераснат во поголеми конфликти, колку повеќе растат, толку е поголема шансата да соберат повеќе проблеми.[66]

Квалитетно работно опкружување е она во кое вработените комуницираат со огромна доза на почит помеѓу себе, користат ненавредлив стил на комуникација, ги прифаќаат разликите кои постојат меѓу нив и демонстрираат почит кон сите поединци во организацијата без разлика нивната положба или статус. Доколку една организација воспостави механизми за решавање на конфликт во неговите рани фази, вработените генерално ќе се развиваат во насока на негово конструктивно разрешување и нема да гледаат на конфликтот како нешто негативно туку напротив како нешто што може да има позитивен ефект врз нивното работење но и напредокот на организацијата.

Ненавременото решавање на меѓучовечката напнатост или конфликт може да предизвикаат емоционален стрес кај вработените, кој може да се влијае и на останатите членови во групата и да доведе до намалување на фокусот од мисијата на организацијата.

Создавање на работна клима во која на конфликтите ќе се гледа како нешто позитивно и добредојдено е од енормно значење со цел да се намалат деструктивните и негативни влијанија што може да ги донесе конфликтот. Доколку има позитивни аспирации кон конфликтот во една организација, тогаш се поттикнува соработката меѓу групите, се зацврстува нивната кохезија, се поттикнуваат нови и креативни решенија, се истакнуваат нови таленти со нивните квалитетни решенија, се подобруваат меѓучовечките односи, а со самото тоа се поттикнува добра клима за работа, синергија, нови и профитабилни решенија кои можат да водат само кон напредок на организацијата.

[66] Knippen, J.T. and T.B. Green, 1999. Handling conflicts. J. Workplace Learning, 11: 27-32.

II ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

3.1 Проблем на истражувањето

Во научно-теоретскиот дел на елаборирање, конфликтите се проучени како неизбежен и вообичаен дел во секоја организациска единка. Иако во секојдневието поимот конфликт првично нѐ асоцира на нешто негативно и со деструктивни влијанија, сепак во организациски рамки мора да биде прифатен како нормална и вообичаена појава, наместо да се избегнува и да се третира како штетен, потребно е засегнатите страни навремено да се соочат со него.

Многу често луѓето не само во рамките на организацијата туку и во нивниот приватен живот имаат тенденција да се повлекуваат при појавата на конфликтна ситуација. Имено, ова е сосема погрешен пристап. Од особено значење е навременото третирање и справување на конфликтните ситуации во организацијата, бидејќи тие се одличен начин за генерирање на нови идеи, решавање на одредени проблеми, но и подобрување на меѓучовечките односи. При ваков пристап кон конфликтите несомнено е дека ќе има и напредок во перформансите на самите вработени но и општиот напредок на организацијата. Исто така, конфликтните ситуации нудат на секој од нас можност за избор на стил за решавање на конфликтот во зависност од зададената ситуација. Од особена важност е изборот на стил за решавање на конфликтот со цел негово ефикасно разрешување и избегнување на деструктивните влијанија.

Во истражувањето е анализирано и влијанието на менаџментот во справувањето на конфликтните ситуации. Покрај научно-теоретските проучувања, предметот на истражувањето го опфаќа и осознавањето на причините за настанувањето на конфликтни ситуации во рамки на организацијата, кои техники индивидуите ги употребуваат за справување со конфликтот, како иницијално се чувствуваат индивидуите при појавата на конфликтна ситуација во организацијата, но и колкава е важноста на топ-менаџментот во справување со конфликтните ситуации.

Намерата на ова емпириско истражување е да се истакне важноста за навремено идентификување и третирање на конфликтите од страна на топ-менаџментот и создавање на клима во која вработените поимот конфликт ќе го чувствуваат како вообичаена и добредојдена појава која ќе им помогне за подобрување на интерперсоналните односи, но и за зголемување на нивната ефикасност, а со тоа и напредок на целата организација.

Од овие и останатите фактори во истражувањето, како и од факторите кои влијаат за појава на конфликт во една организација, но и како тие влијаат врз напредокот на организацијата, произлегува и основниот проблем на истражувањето, а тоа е: **Дали справувањето со конфликтите придонесува за напредување на организацијата?**

3.2 Предмет на истражувањето

Предметот на ова истражување е утврдувањето на влијанието на конфликтите – феномен кој е присутен во секоја организација, врз вработените, нивното влијание врз перформансите, но и врз целокупниот напредок на организацијата. Во истражувањето се проучувани и начините за нивно управување, како и улогата на топ-менаџментот и менаџерите за нивно ефикасно и ефективно справување, со цел нивно конструктивно разрешување и избегнување на деструктивни влијанија.

3.3 Истражувачки хипотези

Основната, односно, главна хипотеза на емпириското истражување гласи:

Ако менаџментот и вработените се справуваат со конфликтот, тогаш работниот процес во организацијата нема да биде нарушен.

Со цел да се провери оваа хипотеза, формулирани се две посебни хипотези:

Посебна хипотеза 1:

Ако постојат конфликти меѓу вработените во организацијата, тогаш работните обврски нема да бидат ефикасно извршени.

Посебна хипотеза 2:

Ако менаџментот учествува во справувањето на конфликтите, тогаш тоа ќе влијае на напредокот на организацијата.

3.4 Истражувачки варијабли

Во истражувањето беа разработени независната и зависната варијабла преку која се согледа како конфликтите и нивното справување влијаат врз напредокот на организацијата. Имено, колку често вработените се соочуваат со конфликт на работното место, кои се причините за негово настанување, како се одразува ваквата состојба врз вработените, кои се начините на пристап и справување со конфликти. Се изврши и истражување колку е важна улогата на лидерите и топ-менаџментот во справување со конфликт на работното место.

Дали организациите навремено реагираат при појавата на конфликт. Кои постапки се следат за негово решавање, и дали инволвираните страни се активно вклучени да ги дадат своите мислења за решавање на проблемот. Дали во организациите се поттикнува култура во која се практикува отворена комуникација, поттикнување на стил на комуникација без навредлива содржина, култура во која појавата на конфликт не се гледа како на нешто негативно и со тенденција да се избегне, туку напротив, на него се гледа како начин за генерирање на нови идеи кои ќе водат до нови и успешни проекти, зацврстување на меѓучовечките односи, подобро запознавање на членовите во организацијата, но и подобрување на меѓусебната соработка.

Преку вакви и слични истражувања, произлегоа варијаблите при што:

- Како **независна варијабла е истражуван конфликтот меѓу вработените во организацијата,**
- **Зависна варијабла претставува напредокот на организацијата.**

3.5 Методолошка рамка на истражувањето

При истражувањето кое е направено на одреден број испитаници, користени се различни методи и техники, како и испитаниците, индикаторите, постапката со цел да можат да се обработат добиените резултати.

3.5.1 Методи и техники

При изработката на магистерскиот труд беше користен методот на анализа, како и одредени тези и мислења пронајдени преку интернет, а додека истражувањето беше направено по метод на анонимно анкетирање на испитаниците.

За успешно извршување на испитувањето, односно за квалитетна обработка на добиените резултати, применети се наведените научно-истражувачки методи:

- метода на анализа,
- метода на компаративна анализа, и
- метода на синтеза,

Податоците добиени од истражувањето се обработени претходно во еден табеларен преглед од кој, пак, е изведено графичко претставување на резултатите.

3.5.2 Испитаници

Во истражувањето беа опфатени вработени од вкупно 10, средни и големи организации од приватен и јавен сектор во рамки на територијата на Република Северна Македонија. Со цел да се добие статистички пореален податок, анкетирани се вработени во различни дејности и тоа производствени, услужни, како и здравствени институции.

Спроведени се два анкетни прашалника кои беа испратени во дигитална форма на вработените во избраните организации. Во истражувањето беа вклучени вработени кои припаѓаат на различни скалила во хиерархијата на организацијата, вклучувајќи и менаџерски позиции кои се одговорни за водење тимови.

Од вкупно анкетираните 100 испитаници, 56 се мажи или 56%, и 44% односно 44 жени, претставено на табела број 1 и слика број 5.

Пол	**Испитаници**	**Процент**
Мажи	56	56
Жени	44	44
Вкупно	100	100

Табела број 2. Број на испитаници според нивниот пол



Слика број 3. Број на испитаници според нивниот пол

Во зависност од индустријата во која оперираат организациите, испитаниците се поделени во 4 групи, така што, 34% односно 34 од испитаниците припаѓаат на банкарскиот сектор, 21% односно 21 од испитаниците припаѓаат на здравствениот сектор, 33% односно 33 од испитаниците припаѓаат на ИТ секторот, и останатите 12 испитаници односно 12% од испитаниците припаѓаат на останатите сектори.

Индустрија	**Испитаници**	**Процент**
Банкарство	34	34
Здравство	21	21
ИТ	33	33
Останато	12	12
Вкупно	100	100

Табела број 3. Број на испитаници според индустријата во која оперираат

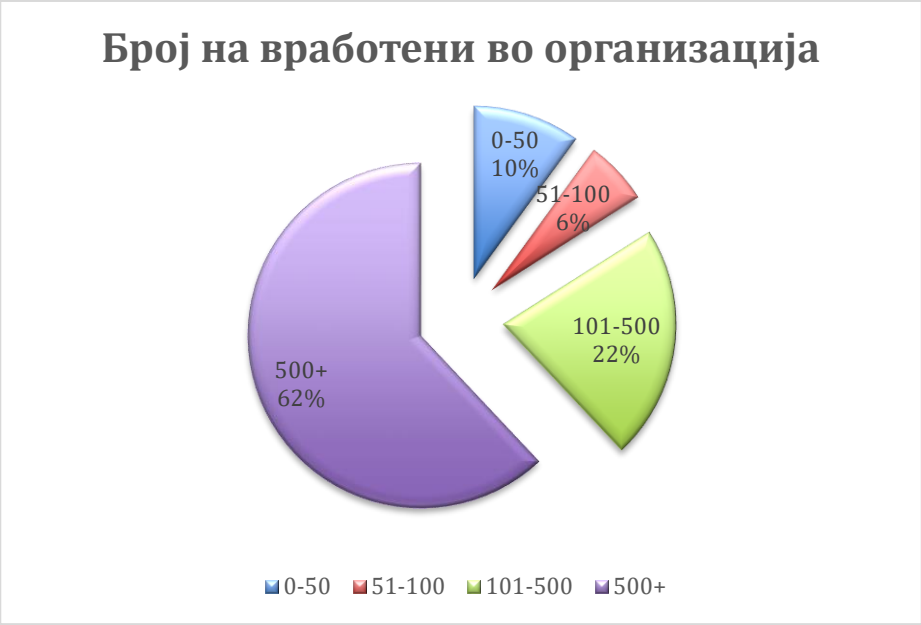


Слика број 4. Број на испитаници според индустријата во која оперираат

Во зависност од големината на организацијата, испитаниците се поделени во 4 групи, така што во мали организации кои вработуваат до 50 вработени анкетирани се 5 испитаници или 10%, од средните организации кои вработуваат до 250 вработени и големите организации кои вработуваат повеќе од 250 вработени, анкетирани се 6% или 3 испитаници работат во организации до 100 вработени, а 11 вработени или 22% се дел од организации кои бројат од 100 до 500 вработени. Најголемиот број на испитаници 62% или 31 испитаник доаѓаат од големи организации кои бројат над 500 вработени.

Вкупен број на вработени во организацијата	Испитаници	Процент
до 50	5	10
од 51 – 100	3	6
од 101-500	11	22
над 500	31	62
Вкупно	100	100

Табела број 4. Број на испитаници според големината на организацијата



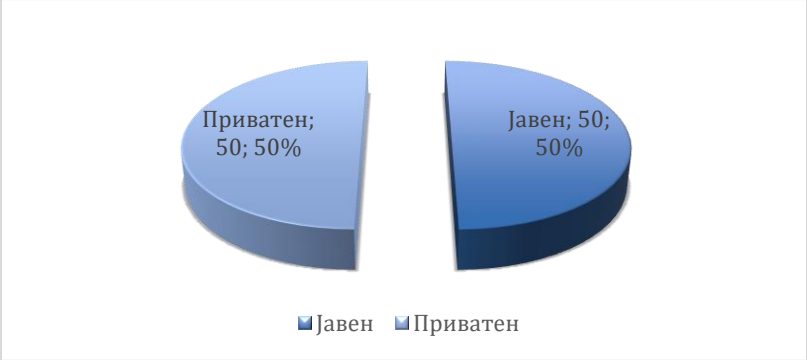
Слика број 5. Број на испитаници според бројот на вработени во организацијата

Во зависност од тоа дали анкетираните работат во јавен или приватен сектор, анкетирањето е извршено во следниов сооднос, и тоа: 25 вработени во јавен сектор или 50%, и 25 односно 50 испитаници кои работат во приватниот сектор.

Истото е претставено во табела број 5. како и во графиконот од слика број 6.

Организацијата во којашто работам е од	**Испитаници**	**Процент**
Јавен сектор	25	50
Правен сектор	25	50
Вкупно	100	100

Табела број 5. Број на испитаници според карактерот на организацијата во која работат



Слика број 6. Број на испитаници според секторот во кој работат

Од добиените резултати од прашалникот кои се претставени подолу во табеларниот преглед број 5. како и во графиконот од слика број 5. произлегува дека 36 испитаници или 36% се изјасниле дека работат на раководно работно место, додека 64 или изразено во проценти 64% се испитаници кои во моментот на анкетирањето работат на нераководно работно место.

Работно место	Испитаници	Процент
Раководно	36	36
Нераководно	64	64
Вкупно	100	100

Табела број 6. Број на испитаници според работното место од аспект на раководно или нераководно



Слика број 7. Број на испитаници според работното место од аспект на раководно или нераководно

3.5.3 Индикатори

Исказите кои се добиени во ова истражување се врз база на прашања од два анкетни прашалници од по 12 прашања кои беа извлечени од теоретскиот дел на магистерскиот труд и на кои испитаниците, согласно својата волја, го даваат својот одговор односно тврдење заокружувајќи еден од четирите понудени можни одговори.

Преку првиот прашалник се обработува независната варијабла, односно конфликтот меѓу вработените во организациите, додека преку прашалникот број 2. се добија искази за влијанието на конфликтите и нивното справување врз напредокот на организациите.

Во едниот од прашалниците се вклучени дополнителни 5 прашања во кои се опфатени прашања од типот на полот на испитаниците, индустријата и секторот во кој оперираат, големината на организациите и т.н. каде треба да се избери одговорот со заокружување како и по дванаесет прашање посебно во секој од прашалниците, со понудени четири можни одговори според Ликертовата скала.

3.5.4 Постапка на истражување

Испитувањето е направено во месец јули 2020 година, прашалникот беше приготвен за да можат испитаниците да одговорат електронски. Испитаниците беа избрани по случаен избор. Пред да им се објасни целта на истражувањето и нивниот придонес во истражувањето како и начинот на одговарање, од секој испитаник беше побарана согласност дали сака да учествува во испитувањето. Постапката на администрирање на инструментите се одвиваше согласно пропишаните правила и воспоставените стандарди поврзани со информативна согласност, анонимност, прочитано упатство пред администрација на инструментите, обезбедени соодветни технички услови во просториите во кои се спроведуваше истражувањето. За целите на ова истражување инструментите се администрира поединечно на селектираните вработени и менаџери во секоја од компаниите кои беа дел од истражувањето.

3.5.5 Обработка на податоци

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 MS Office.

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 прашалника 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.

Прашалник 1

Првиот исказ, кој е адаптиран и поставен за истражувачката популација, гласи: **Вработените во вашата компанија ефикасно ги извршуваат своите работни обврски.** На овој исказ, од 100 испитаници, добиени се следниве резултати:

а) *Потполно се согласувам* одговориле 31 испитаници, што претставува 31% од испитаниците;

б) *Се согласувам* одговориле 48 испитаници, што претставува 48 % од испитаниците;

в) *Не се согласувам* одговориле 18 испитаници, што претставува 18% од испитаниците;

г) *Воопшто не се согласувам* одговориле 3 испитаници, што претставува 3% од испитаниците.



Слика број 8.

Вториот исказ, кој е адаптиран и поставен за истражувачката популација, гласи: **Компаниската визија, мисија и вредности се главен водич и фокус во вашата организација во извршување на секојдневните работни активности.**

На овој исказ, од 100 испитаници, добиени се следниве резултати:

а) *Потполно се согласувам* одговориле 25 испитаници, што претставува 25% од испитаниците;

б) *Се согласувам* одговориле 62 испитаници, што претставува 62% од испитаниците;

в) *Не се согласувам* одговориле 10 испитаници, што претставува 10% од испитаниците;

г) *Воопшто не се согласувам* одговориле 3 испитаници, што претставува 3% од испитаниците.

Визуелно, тоа е претставено со слика бр. 9.



Слика број 9.

Третиот исказ, кој е адаптиран и поставен за истражувачката популација, гласи: **Топ-менаџментот во вашата компанија континуирано инвестира во знаењето на вработените со цел поефикасно извршување на работните обврски.**

На овој исказ, од 100 испитаници, добиени се следниве резултати:

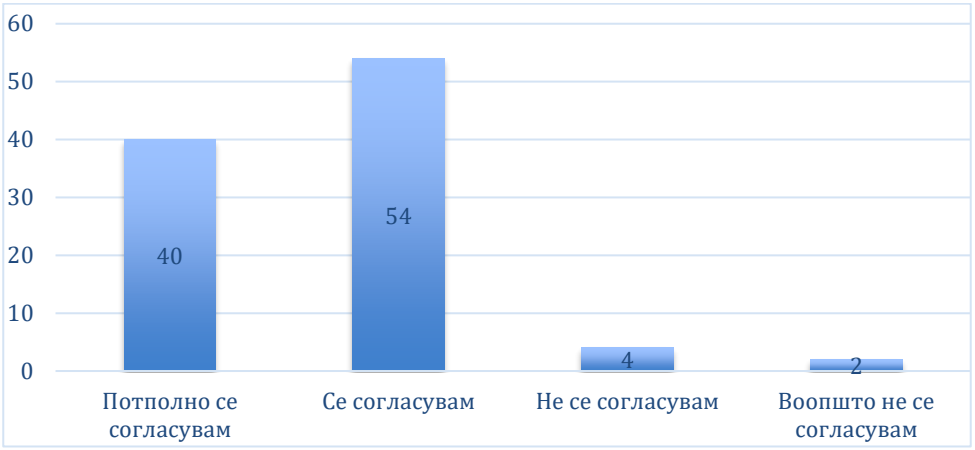
а) *Потполно се согласувам* одговориле 40 испитаници, што претставува 40% од испитаниците;

б) *Се согласувам* одговориле 54 испитаници, што претставува 54% од испитаниците;

в) *Не се согласувам* одговориле 4 испитаници, што претставува 4% од испитаниците;

г) *Воопшто не се согласувам* одговориле 2 испитаници, што претставува 2% од испитаници

Визуелно, тоа е претставено со слика бр. 10.



Слика број 10.

Четвртиот исказ, кој е адаптиран и поставен за истражувачката популација, гласи: **Вработените со поголемо работно искуство постојано ги споделуваат своите знаења кон оние со помало искуство.**

На овој исказ, од 100 испитаници, добиени се следниве резултати:

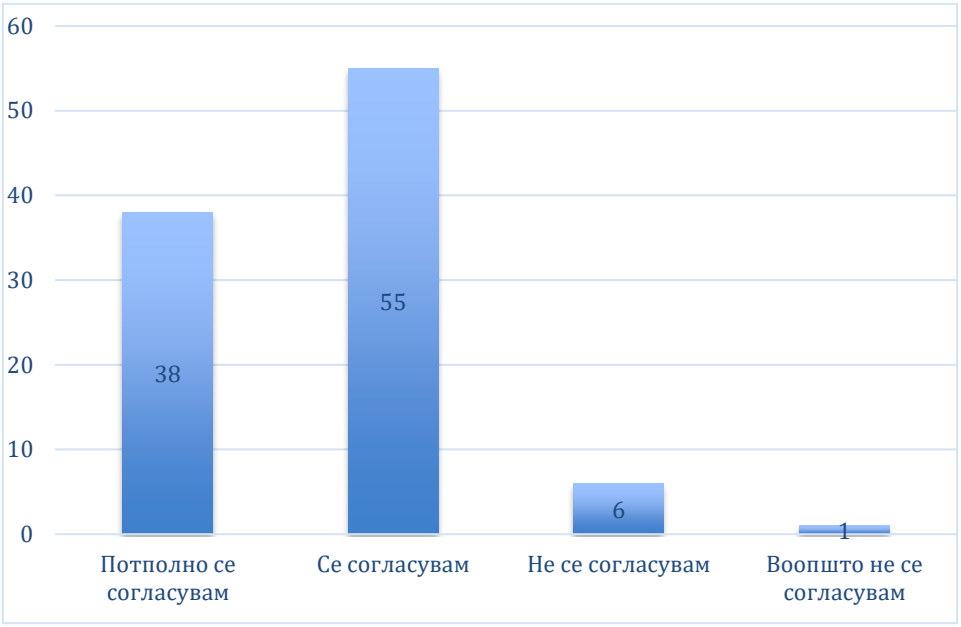
а) *Потполно се согласувам* одговориле 38 испитаници, што претставува 38% од испитаниците;

б) *Се согласувам* одговориле 55 испитаници, што претставува 55% од испитаниците;

в) *Не се согласувам* одговориле 6 испитаници, што претставува 6% од испитаниците;

г) *Воопшто не се согласувам* одговориле 1 испитаници, што претставува 1% од испитаниците.

Визуелно, тоа е претставено со слика бр. 11.



Слика број 11.

Петтиот исказ, кој е адаптиран и поставен за истражувачката популација, гласи: **Топ менаџментот и линиските менаџери во вашата организација постојано ги поддржуваат напорите и идеите на вработените.**

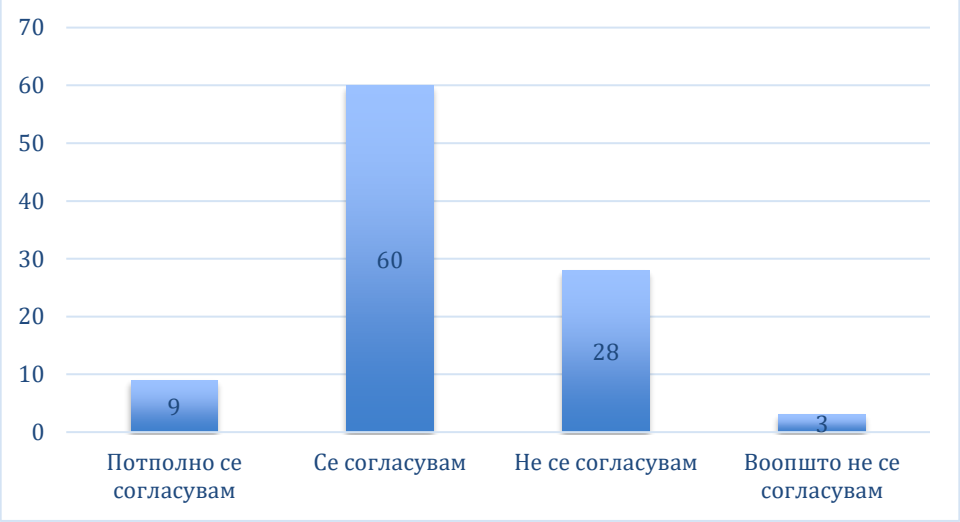
На овој исказ, од 100 испитаници, добиени се следниве резултати:

а) *Потполно се согласувам* одговориле 9 испитаници, што претставува 9% од испитаниците;

б) *Се согласувам* одговориле 60 испитаници, што претставува 60% од испитаниците;

в) *Не се согласувам* одговориле 28 испитаници, што претставува 28% од испитаниците;

г) *Воопшто не се согласувам* одговориле 3 испитаници, што претставува 3% од испитаниците.



Слика број 12.

Шестиот исказ, кој е адаптиран и поставен за истражувачката популација, гласи: **Компанијата во која работите ви ги овозможува сите потребни ресурси со цел ефикасно извршување на работните обврски.**

На овој исказ, од 100 испитаници, добиени се следниве резултати:

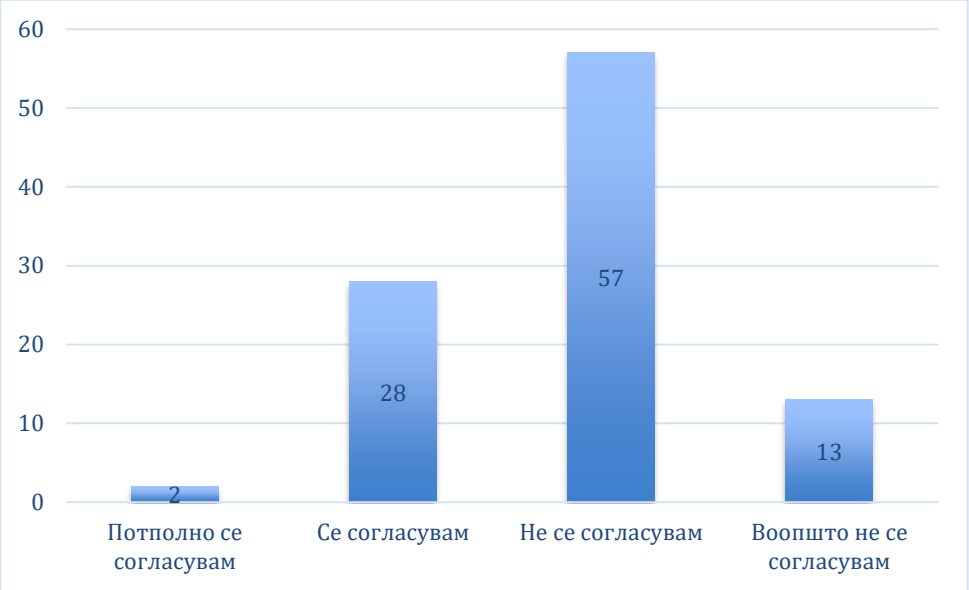
а) *Потполно се согласувам* одговориле 2 испитаници, што претставува 2% од испитаниците;

б) *Се согласувам одговориле* 28 испитаници, што претставува 28% од испитаниците;

в) *Не се согласувам одговориле* 57 испитаници, што претставува 57% од испитаниците;

г) *Воопшто не се согласувам* одговориле 13 испитаници, што претставува 13% од испитаниците.

Визуелно, тоа е претставено со слика бр. 13.



Слика број 13.

Седмиот исказ, кој е адаптиран и поставен за истражувачката популација, гласи: **Компанијата во која работите постојано имплементира нови техники и промени со кои се олеснува работата на вработените и се зголемува нивната ефикасност.**

На овој исказ, од 100 испитаници, добиени се следниве резултати:

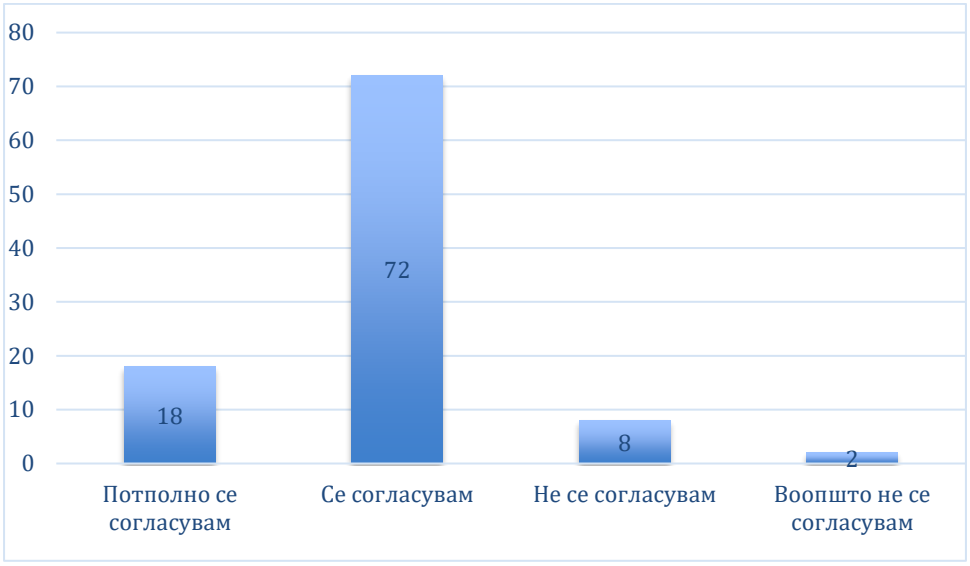
а) *Потполно се согласувам* одговориле 18 испитаници, што претставува 18% од испитаниците;

б) *Се согласувам* одговориле 72 испитаници, што претставува 72% од испитаниците;

в) *Не се согласувам* одговориле 8 испитаници, што претставува 8% од испитаниците;

г) *Воопшто не се согласувам* одговориле 2 испитаници, што претставува 2% од испитаниците.

Визуелно, тоа е претставено со слика бр. 14.



Слика број 14.

Осмиот исказ, кој е адаптиран и поставен за истражувачката популација, гласи: **Меѓу вработените во вашата организација владее одлична работна атмосфера и меѓусебната соработка е постојано на највисоко ниво.**

На овој исказ, од 100 испитаници, добиени се следниве резултати:

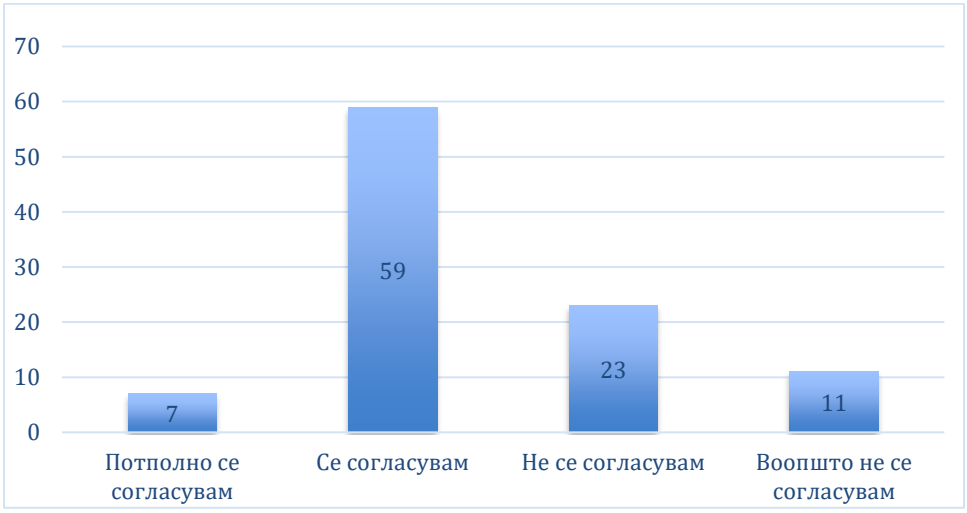
а) *Потполно се согласувам* одговориле 7 испитаници, што претставува 7% од испитаниците;

б) *Се согласувам* одговориле 59 испитаници, што претставува 59% од испитаниците;

в) *Не се согласувам* одговориле 23 испитаници, што претставува 23% од испитаниците;

г) *Воопшто не се согласувам* одговориле 11 испитаници, што претставува 11% од испитаниците.

Визуелно, тоа е претставено со слика бр. 15.



Слика број 15.

Деветтиот исказ, кој е адаптиран и поставен за истражувачката популација, гласи: **Најголемиот број на проекти генерираат одлични резултати и се во рамките на планираното време и буџет.**

На овој исказ, од 100 испитаници, добиени се следниве резултати:

а) *Потполно се согласувам* одговориле 9 испитаници, што претставува 9% од испитаниците;

б) *Се согласувам* одговориле 64 испитаници, што претставува 64 % од испитаниците;

в) *Не се согласувам* одговориле 21 испитаници, што претставува 21% од испитаниците;

г) *Воопшто не се согласувам* одговориле 6 испитаници, што претставува 6% од испитаниците.

Визуелно претставено со слика бр. 16.



Слика број 16.

Прашалник 2 (Конфликти)

Првиот исказ, кое е адаптиран и поставен за истражувачката популација, гласи: **Дали некогаш на работното место сте се соочиле со конфликтна ситуација со некој од вработените?**

На овој исказ, од 100 испитаници, добиени се следниве резултати:

а) *Да, секојдневно* одговориле 23 испитаници, што претставува 23% од испитаниците;

б) *Да, понекогаш* одговориле 38 испитаници, што претставува 38% од испитаниците;

в) *Да, но многу ретко* одговориле 27 испитаници, што претставува 27% од испитаниците;

г) *Не, никогаш* одговориле 12 испитаници, што претставува 12% од испитаниците.



Слика број. 17.

Вториот исказ, кое е адаптиран и поставен за истражувачката популација, гласи: **Колкаво е просечното време што го поминувате со цел да се справите со конфликтот на работното место?**

На овој исказ, од 100 испитаници, добиени се следниве резултати:

а) *2 часа дневно* одговориле 44 испитаници, што претставува 44% од испитаниците;

б) *Помалку од 2 часа дневно* одговориле 46 испитаници, што претставува 46% од испитаниците;

в) *Повеќе од 2 часа дневно* одговориле 10 испитаници, што претставува 10% од испитаниците;

г) *Воопшто не се обидувам да се справам со конфликтот* одговориле 0 испитаници, што претставува 0% од испитаниците.



Слика број 18.

Третиот исказ, кое е адаптиран и поставен за истражувачката популација, гласи: **На кои негативни ситуации сте биле сведок како резултат на конфликт меѓу вработени на работното место?**

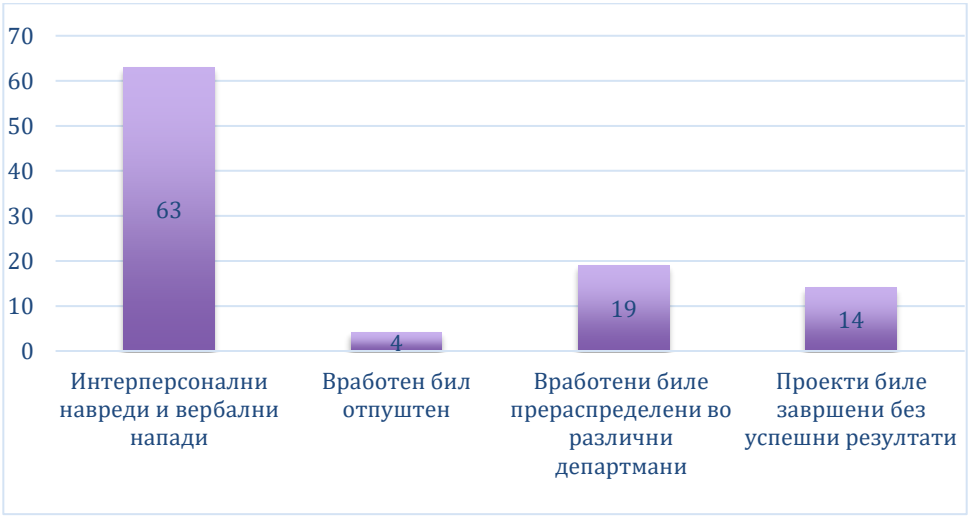
На овој исказ, од 100 испитаници, добиени се следниве резултати:

а) *Интерперсонални навреди и вербални напади* одговориле 63 испитаници, што претставува 63% од испитаниците;

б) *Вработен бил отпуштен* одговориле 4 испитаници, што претставува 4% од испитаниците;

в) *Вработени биле прераспределени во различни департмани* одговориле 19 испитаници, што претставува 19% од испитаниците;

г) *Проекти биле завршени без успешни резултати* одговориле 14 испитаници, што претставува 14% од испитаниците.



Слика број 19.

Четвртиот исказ, кое е адаптиран и поставен за истражувачката популација, гласи: **Како конфликтна ситуација со некој од вработените во организацијата придонесува да се чувствувате?**

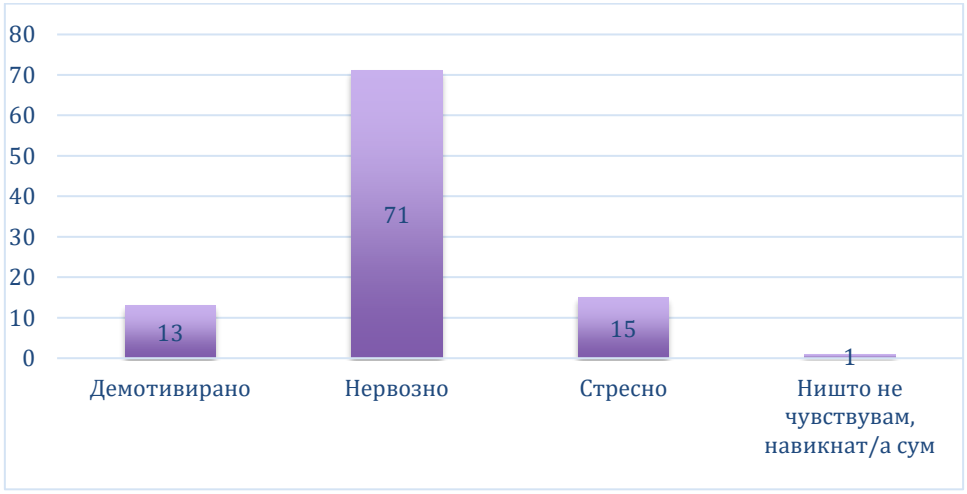
На овој исказ, од 100 испитаници, добиени се следниве резултати:

а) *Демотивирано* одговориле 13 испитаници, што претставува 13% од испитаниците;

б) *Нервозно* одговориле 71 испитаници, што претставува 71% од испитаниците;

в) *Стресно* одговориле 15 испитаници, што претставува 15% од испитаниците;

г) *Ништо не чувствувам, навикнат/а сум* одговорил 1 испитаник, што претставува 1% од испитаниците.



Слика број 20.

Петтиот исказ, кое е адаптиран и поставен за истражувачката популација, гласи: **Во кои нивоа на менаџментот најчесто се случуваат конфликтни ситуации во вашата организација?**

На овој исказ, од 100 испитаници, добиени се следниве резултати:

а) *Помеѓу менаџерите на одделни департмани и нивните вработени* одговориле 16 испитаници, што претставува 16% од испитаниците;

б) *Помеѓу топ менаџментот и менаџерите на одделните департмани* одговориле 19 испитаници, што претставува 19% од испитаниците;

в) *Помеѓу менаџери на различни департмани* одговориле 23 испитаници, што претставува 23% од испитаниците;

г) *Помеѓу вработените во ист департман* одговориле 42 испитаници, што претставува 42% од испитаниците.



Слика број 21.

Шестиот исказ, кое е адаптиран и поставен за истражувачката популација, гласи: **Кои се најголемите причини за конфликт меѓу вработените во вашата компанија?**

На овој исказ, од 100 испитаници, добиени се следниве резултати:

а) *Голем обем на работа но неадекватни ресурси* одговориле 13 испитаници, што претставува 13% од испитаниците;

б) *На вработените не им се јасни одговорностите* одговориле 52 испитаници, што претставува 52% од испитаниците;

в) *Дискриминација* одговориле 6 испитаници, што претставува 6% од испитаниците;

г) *Неправилно менаџирање на топ менаџментот* одговориле 29 испитаници, што претставува 29% од испитаниците.



Слика број 22.

Седмиот исказ, кој е адаптиран и поставен за истражувачката популација, гласи: **Колку е важно топ-менаџментот и менаџерите на одделни департмани да поседуваат вештини за справување со конфликт?**

На овој исказ, од 100 испитаници, добиени се следниве резултати:

а) *Од круцијална важност е* одговориле 76 испитаници, што претставува 76% од испитаниците;

б) *Важно е* одговориле 24 испитаници, што претставува 24% од испитаниците;

в) *Не е важно* одговориле 0 испитаници, што претставува 0% од испитаниците;

г) *Воопшто не е важно* одговориле 0 испитаници, што претставува 0% од испитаниците.



Слика број 23.

Осмиот исказ, кој е адаптиран и поставен за истражувачката популација, гласи: **Дали се разликува начинот на којшто се справувате со конфликтот на работното место сега, и како сте се справувале некогаш?**

На овој исказ, од 100 испитаници, добиени се следниве резултати:

а) *Целосно се разликува* одговориле 24 испитаници, што претставува 24% од испитаниците;

б) *Се разликува* одговориле 30 испитаници, што претставува 30% од испитаниците;

в) *Не се разликува* одговориле 27 испитаници, што претставува 27% од испитаниците;

г) *Воопшто не се разликува* одговориле 19 испитаници, што претставува 19% од испитаниците.



Слика број 24.

Деветтиот исказ кој е адаптиран и поставен за истражувачката популација, гласи: **Одговорноста за справување со настанатите конфликти меѓу вработените во организацијата му припаѓа на топ-менаџментот.**

На овој исказ, од 100 испитаници, добиени се следниве резултати:

а) *Потполно се согласувам* одговориле 27 испитаници, што претставува 27% од испитаниците;

б) *Се согласувам* одговориле 73 испитаници, што претставува 73 % од испитаниците;

в) *Не се согласувам* одговориле 9 испитаници, што претставува 9% од испитаниците;

г) *Воопшто не се согласувам* одговориле 0 испитаници, што претставува 0% од испитаниците.



Слика број 25.

Десеттиот исказ кој е адаптиран и поставен за истражувачката популација, гласи: **Компанијата во која работите одлично се справува со конфликтните ситуации кои настануваат меѓу вработените.**

На овој исказ, од 100 испитаници, добиени се следниве резултати:

а) *Потполно се согласувам* одговориле 9 испитаници, што претставува 9% од испитаниците;

б) *Се согласувам* одговориле 20 испитаници, што претставува 20% од испитаниците;

в) *Не се согласувам* одговориле 64 испитаници, што претставува 64% од испитаниците;

г) *Воопшто не се согласувам* одговориле 7 испитаници, што претставува 7% од испитаниците.



Слика број 26.

Единаесеттиот исказ кој е адаптиран и поставен за истражувачката популација, гласи: **На кои позитивни ситуации сте биле сведок како резултат на конфликт на работното место?**

На овој исказ, од 100 испитаници, добиени се следниве резултати:

а) *Подобрување на работните и интерперсоналните односи* одговориле 15 испитаници, што претставува 15% од испитаниците;

б) *Пронаоѓање на решение на одреден проблем/предизвик* одговориле 67 испитаници, што претставува 67% од испитаниците;

в) *Зголемена мотивација* одговориле 2 испитаници, што претставува 2% од испитаниците;

г) *Никаква позитивна ситуација не произлегла како резултат на конфликт* одговориле 16 испитаници, што претставува 16% од испитаниците.



Слика број 27.

Дванаесеттиот исказ кој е адаптиран и поставен за истражувачката популација, гласи: **Кои од наведените техники ви помагаат да се справите со конфликт на работното место?**

На овој исказ, од 100 испитаници, добиени се следниве резултати:

а) *Совети од Интернет* одговориле 16 испитаници, што претставува 16% од испитаниците;

б) *Медитација* одговориле 12 испитаници, што претставува 12% од испитаниците;

в) *Курс за справување на конфликт на работното место* одговориле 35 испитаници, што претставува 35% од испитаниците;

г) *Друго* одговориле 37 испитаници, што претставува 37% од испитаниците.



Слика број 28.

IV. ДИСКУСИЈА – КВАЛИТАТИВНА АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Резултатите кои се добија од проверката на поставените две посебни хипотези се протолкувани во насока да ја потврдат или отфрлат генералната хипотеза.

Посебна хипотеза број 1 – *Ако постојат конфликти меѓу вработените, тогаш работните обврски нема да се извршуваат ефикасно.*

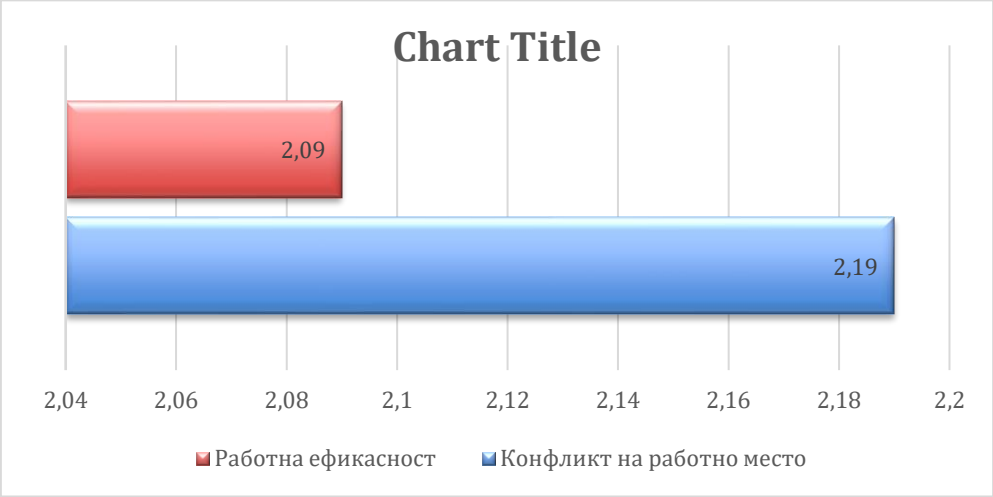
За потврдување или непотврдување на поставената хипотеза анализирани се прашањата 1, 2, 3, 4, 5, 8 и прашање број 11 од прашалникот за конфликти меѓу вработените од една страна како независна варијабла со резултат 2,19 и сите прашања од прашалникот за работна ефикасност како зависна варијабила со резултат 2,09.

Од резултатите кои се добиени во истражувањето по првото анализирано прашање 38% од испитаниците потврдуваат дека понекогаш се соочуваат со конфликтна ситуација со некој од вработените. За второто прашање, 46% од испитаниците се изјасниле дека им се потребни помалку од два часа дневно за справување со конфликтот на работното место. Исто така најголем број од испитаниците, 63%, со својот одговор потврдуваат дека биле сведоци на интерперсонални и вербални напади помеѓу учесниците во конфликтната ситуација. 71% од испитаниците сметаат дека конфликтна ситуација со некој од вработените придонесува да се чувствуваат нервозно. Исто така повторно најголем број испитаници и тоа 42% потврдуваат дека најчесто се случуваат конфликтни ситуации помеѓу вработени во ист департман. Понатаму, 30% од испитаниците се изјаснуваат дека целосно се разликува начинот на кој се справуваат со конфликтот на работно место сега, во споредба со порано. 52% од испитаниците се изјасниле дека една од најголемите причини за појава на конфликт на работното место е нејасноста на одговорностите. Резултатите од последното прашање, укажуваат дека 67% од испитаниците биле сведоци на пронаоѓање на решение на одреден проблем или предизвик како позитивна последица од конфликт. Исто така, 35% од испитаниците сметаат дека курсевите наменети за справување на конфликт на работно место им придонеле позитивно влијание за надминување на овие ситуации.

Сите овие резултати потврдуваат дека постои конфликт помеѓу вработените на работните места, но тоа не значи дека истиот може само негативно да влијае на завршувањето на работните обврски ефикасно.

Додека зависната варијабла покажува резултат 2,09 што значи дека во организациите работните обврски се извршуваат ефикасно. Во оваа варијабла односно во работната ефикасност слаби резултати покажа достапноста на различни ресурси со цел ефикасно извршување на работните обврски. Имено, 57% од испитаниците се изјасниле дека компаниите не им ги овозможуваат потребните ресурси за ефикасно извршување на работата. Исто така, 23% од испитаниците се изјасниле дека во рамки на работното место не владее хармонична работна атмосфера и меѓусебна соработка помеѓу вработените.

Анализираните резултати, односно резултатите на независната и зависната варијабла по првата хипотеза се преставени во графиконот во слика број 29.



Слика број 29. Независна и зависна варијабла за првата посебна хипотеза

Според тоа **потврдена е посебната хипотеза број 1,** односно *ако постојат конфликти помеѓу вработените во организацијата, тогаш работните обврски нема да бидат ефикасно извршени.*

Посебна хипотеза број 2 – *Ако менаџментот учествува во справувањето на конфликтите, тогаш ефикасноста на организацијата нема да се намали.*

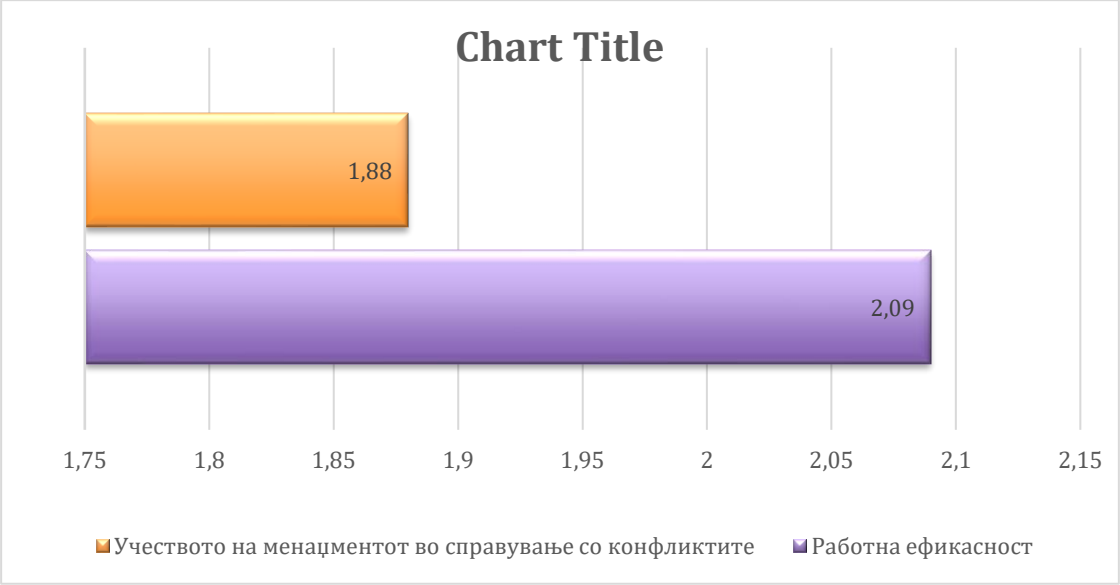
За извршената анализа на обработените податоци за докажување на посебната хипотеза број 2 за независна варијабла се земени во предвид од прашањата 7,9 и 10 од прашалникот за конфликти меѓу вработените и за зависна варијабла се земени во предвид сите прашања од прашалникот за работна ефикасност.

Резултатите за независната варијабла покажаа дека голем број од испитаниците, односно 76%, одговориле дека од круцијална важност е топ менаџментот и менаџерите да поседуваат вештини за справување со конфликти. Висок процент, односно 73% од испитаниците, потполно се согласуваат дека одговорноста за справување со конфликтите меѓу вработените му припаѓа на топ-менаџментот. Во оваа варијабла слаби резултати покажа спремноста на организациите да се справат со конфликтите, имено дури 64% од испитаниците, не се согласуваат дека компанијата во која работат одлично се справува со конфликтните ситуации кои настануваат помеѓу вработените. Вредноста на независната варијабла за оваа хипотеза изнесува 1,88.

Додека зависната варијабла покажува резултат 2,09 што значи дека во организациите работните обврски се извршуваат ефикасно. Всушност 48% од испитаниците се изјасниле дека вработените во организацијата ефикасно ги извршуваат своите одговорности, додека 62% се изјасниле дека главен двигател во компанијата претставуваат мисијата, визијата и целите на самата компанија. Врз основа на овие податоци, испитаниците се главно водени од долгорочните цели на компанијата, нејзината мисија и визија, и поголем процент од нив ефикасно ги извршува своите одговорности. 54% од испитаниците се изјасниле дека топ менаџментот постојано инвестира во збогатување на нивното знаење, со цел ефикасно извршување на работните обврски. Исто така, 55% од испитаниците се изјасниле дека во компанијата има несебично споделување на искуство и знаење од по искусните колеги, додека 60% од испитаниците се изјасниле дека топ менаџментот ги зема во предвид и идеите на вработени. Овие резултати покажуваат дека при вклучување на сите вработени во генерирање на идеи за подобрување на работата и како и меѓусебното споделување на искуство на вработените делува позитивно врз ефикасноста на работниот процес. 72% од

испитаниците се изјасниле дека во компаниите постојано се имплементираат нови технологии со чија помош се зголемува ефикасноста на работниот процес. На последното прашање од прашалникот за работна ефикасност, 64% се изјасниле дека поголемиот дел од проектите на кои работеле, генерирале одлични резултати.

Во оваа варијабла односно во работната ефикасност слаби резултати покажа достапноста на различни ресурси со цел ефикасно извршување на работните обврски. Имено, 57% од испитаниците се изјасниле дека компаниите не им ги овозможуваат потребните ресурси за ефикасно извршување на работата. Исто така, 23% од испитаниците се изјасниле дека во рамки на работното место не владее хармонична работна атмосфера и меѓусебна соработка меѓу вработените.



Слика број 30. Независна и зависна варијабла за втората посебна хипотеза

Согласно добиените вредности на двете варијабли **посебната хипотеза 2 не е потврдена,** односно тоа подразбира дека *ако менаџментот не учествува во справувањето на конфликтите, тогаш ефикасноста на организацијата нема да се намали.*

Всушност, врз основа на овие резултати се констатира дека вклучувањето на менаџментот во справување со конфликтите на работното место не влијае врз ефикасноста на организацијата. Иако голем број од испитаниците се изјасниле дека од круцијална важност е менаџментот да поседува вештини за справување со конфликти но и активно да учествува во нивно справување, сепак овие фактори не се покажаа како влијателни на ефикасноста на организацијата.

Од двете поставени посебни хипотези преку истражувањето се констатира дека конфликти во организациите се присутни и дека имаат влијание врз ефикасноста на извршувањето на работните процеси, сепак, вклучувањето на менаџментот во истите нема големо влијание врз ефикасноста на организацијата.

Бидејќи посебната хипотеза 2 не е потврдена, но со оглед на големиот процент кој ја потврдува првата посебна хипотеза што значи дека *ако постојат конфликти помеѓу вработените во организацијата, тогаш работните обврски нема да бидат ефикасно извршени, сметам дека поприфатливо е* ***главната хипотеза да биде потврдена, односно:*** *Ако менаџментот и вработените се справуваат со конфликтите, тогаш работниот процес во организацијата нема да биде нарушен.*

V. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ

Човечките ресурси во организацијата се еден од најважните ресурси со кои располага организацијата. Организацијата може да ја има најдобрата суровина за своето производство, да располага со најсовремената техничка опрема, да има одлична местоположба, но ако нема стручни и квалитетни вработени кои ќе знаат да работат со опремата и да ја искористат суровината, да се борат на пазарот со иновативни идеи со цел да ја надминат нивната конкуренцијата, тогаш нема да ги постигне резултатите, а со тоа нема да ја оствари и поставената цел.

За воопшто да можат да работат менаџерите и сите вработени во организацијата, како и да ги надминуваат сите предизвици кои се појавуваат на пазарот и во самата организација, мора работниот процес да тече непречено и со највисок степен на квалитет.

Суштината на магистерскиот труд е да се согледаат научните, теоретските претпоставки во делот на конфликтите во рамки на организациите, како и светските искуства и достигнувања во начинот на нивното решавање и колкава е нивната примена во нашите организации. Навременото идентификување и справување со конфликтите е од особена значајност за напредокот на една организација. Конфликтни ситуации кои се присутни меѓу одредени индивидуи или пак групи, може не на самиот почеток од нивното настанување да имаат негативно влијание врз работниот процес, но доколку ваквата ситуација е подолг временски период присутна и не води кон конструктивно решение, може да доведе до сериозни нарушувања во работната атмосфера меѓу страните и да влијае негативно врз работната ефикасност.

Организациите се свесни за влијанието на конфликтите меѓу вработените врз напредокот на организацијата, што претставуваше и проблем на ова истражување кој беше поставен во следнава форма: „**Дали справувањето на конфликтите во организациите ќе доведе до напредок на организацијата“.**

Додека преку предметот на истражувањето се утврди дека конфликтот како појава е присутен во нашите организации и дека влијае врз ефикасноста на работниот процес.

Сепак, вмешувањето на менаџментот во решавањето на конфликтите не се докажа како услов за зголемување на работната ефикасност, што значи дека менаџерите треба со многу внимание да поработат на овој дел, со цел навремено идентификување, но и третирање на конфликтите. Справувањето на конфликтите и од страна на вработените и менаџментот претставува солидна основа која позитивно дејствува врз напредокот на организацијата.

Генералната хипотеза која гласи: **„Ако менаџментот и вработените се справуваат со конфликтот, тогаш работниот процес во организацијата нема да биде нарушен“** е **потврдена** преку потврдувањето на првата поединечна хипотеза *„Ако постојат конфликти меѓу вработените во организацијата, тогаш работните обврски нема да бидат ефикасно извршени*“.

Истражувањето преку конфликтите меѓу вработените како независна варијабла и зависната варијабла претставена преку работната ефикасност ги даде следните резултати: конфликт меѓу вработените постои, тие се свесни за неговото постоење, најголем процент од испитаниците посветуваат нешто помалку од 2 часа во текот на работниот ден со цел решавање на истиот. Тенденцијата за справувањето со конфликтите треба да се продолжи и да се стреми кон постигнување на конструктивен договор.

Поради непотврдување на втората посебна хипотеза би сакала да разгледаме одредени фактори кои укажуваат на простор за дискусија за спремноста на менаџментот за справување со конфликтите. Посебно внимание да се посвети на спремноста и стратегиите што ги водат менаџерите со цел справување на конфликтите. Иако во втората потхипотеза процентот на работната ефикасност беше голем, сепак би сакала да ја назначам и важноста на менаџментот во справувањето со конфликтите. Имено, најголем дел од испитаниците се изјасниле дека од огромна важност е менаџментот да има активна улога во справувањето со конфликтите, сепак, додека 52% од испитаниците се изјасниле дека една од главните причини за конфликт се „нејасно делегирани одговорности“ и 64% од испитаниците се изјасниле дека не се согласуваат дека менаџментот се справува добро со конфликтите. Предлагам да се посвети огромно внимание на вештините кои ги поседуваат менаџерите со цел справување на конфликтите, како и стремежот да се минимизираат условите во кои можеби и причините за конфликт доаѓаат од нивното ниво.

Сметам дека е од огромна важност за менаџерите да знаат дали информациите и одговорностите кои ги делегираат на своите вработени се јасно пренесени. Во ова истражување беа вклучени компании од јавен и приватен сектор, компании кои бројат и над 500 вработени и кои имаат комплексни операции каде што има меѓусебна зависност меѓу вработените со цел да се заврши еден работен процес ефикасно. Доколку во вакви услови постојано се случува ситуација во која има нејасно делегирање на работните обврски, а ефикасноста на еден тим зависи од извршената работа на друг тим, неминовно е присуство на конфликтна ситуација. Во овие ситуации од особена важност е спремноста на менаџментот да се справи со ваквата ситуација, но уште поважен е стремежот да се минимизираат условите во кои можеби и причините за конфликт доаѓаат од нивното ниво.

Според тоа, а и согласно со резултатите, појавата на конфликт меѓу вработените доведува до нарушување на работниот процес, што укажува на потребата како вработените така и менаџерите треба активно да бидат вклучени во процесот на нивното справување. Според најголемиот број на испитаници, како резултат на конфликт на работното место се соочиле со ситуации во кои имало присуство на нарушување на интерперсоналните односи како и појава на вербални напади, додека помал процент се изјасниле дека се соочиле со завршување на проекти без успешни резултати. Ова се ситуации кои секоја компанија треба да се стреми да ги спречи. Поттикнувањето на култура на која на конфликтите ќе се гледа како на нешто позитивно што може да генерира различни идеи, нови партнерства, но и подобрувањето на меѓусебната соработка меѓу колегите е од круцијална важност за напредокот на една организација.

Истражувањата од оваа област продолжуваат понатаму, бидејќи конфликтите се присутни многу често во организациите, а нивното справување е од големо значење за самиот напредок на организацијата.

VI. ЛИТЕРАТУРА

1. Afzalur, R. (2001) Managing Conflict in Organizations, Westport, Connecticut, London.
2. AMASON A.C., SCHWEIGER D.M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organisational performance. International Jounal of Conflict
3. Management, 5 (3), pp.239-253
4. Amason, A.C. (1996), Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategies Decision-making: Resolving a Paradox for Top Management Groups. Academy of Management Journal, 39, 123-148.
5. Argyris, C. (1994). On organizational learning. Cambridge, MA: Blackwell
6. Argyris, C., & Schon, D. (1996). Organizational learning TII. Reading MA: AddisonWesley
7. Armstrong, M., (2006) A handbook of Human Resource Management Practice, Tenth Edition, Kogan Page Limited
8. Baron, R. A. (1997). Positive effects of conflict: Insights from social cognition. In C. K. W. DeDreu & E. Van de Vliert (Eds.), Using conflict in organizations (pp. 177-191). London: Sage
9. BHATNAGAR, D., [at. al.] (1998). Conflict management style: accounting for crossnational
   differences. Journal of International Business Studies, 29 (4), pp.729-747.
10. 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.212
11. BİNGÖL, D. (1990). Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler. Erzurum, Atatürk Üniversitesi
12. Cosier, R. A., & Rose, G. L. (1977). Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance. Organizational Behavior and Human Performance, 19, 378-391
13. Dirks, K.T. & Parks, J.M. (2003). Conflicting Stories: The State of the Science of Conflict: In J. Greenberg (Ed.), Organizational Behaviour: The State of Science. Hillsdate, NJ: Lawrence Earbanm Associates pp. 283-324
14. E. N. Neilsen: Understanding and Managing Conflict

15. ERDOĞAN, İ. (1990). İşletme yönetiminde kişiliğe bağlı çatışma, stres ve çözüm yolları. İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
16. EREN, E. (2010). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul, Beta Yayınları. p.575
17. Fajana, S. (2000).Industrial Relations in Nigeria. 2nd Edition, Lagos: Labofin and Company
18. Fiol, C. M. (1994). Consensus, diversity and learning organizations. Organization Science, 5, 403-420
19. Furlong, G. T. (2005). The Conflict Resolution Toolbox: Models & Maps for Analysing, Diagnosing and Resolving Conflict. John Wiley & Sons Canada, Ltd.
20. Gateth R. Jones, Jennifer M. George, Charls W.L. Hill "Modern management ", McGraw-Hill Education, 2007
21. George, J. & Jones, G., (2008). Understanding and managing organizational behavior, Fifth Edition, Pearson Education Ltd
22. GENÇ, N. (2007). Yönetim ve organizasyon. Ankara, Seçkin Yayıncılık. P.278
23.
24. Gregg L Carter "How to Manage Conflict in the Organization ", AMACOM, Second Edition, October, 2005
25. Gutic, S. (2012) Menadzment ljudskih resursi, Fotolija, Srbija, стр.112
26. Jehn, K.A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits of Intragroup Conflict Administration Science Quarterly. 40, 256-282
27. Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions of organizational groups. Administrative Science Quarterly, 42, 530-557
28. Jehn, K.A., et al, (1999). Why some Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. Administrative Science Quarterly, 44, 741-763
29. Jehn, K.A. & Mannix, E. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Performance. Academy of Management Journal, 44, 238-251
30. Jeong, H., (2008) Understanding Conflict and conflict analysis. SAGE Publications

31. J. Lorsch and Lawrence (Eds): Managing Group and Intergroup Relations, Homewood, II. Irwin 1972, p.329-343
32. John, C.H.St. (1991). Marketing and manufacturing agreement on goals and planned actions. *Human Relations*, 44, 211-229
33. Jones, G. & George, J. (2008) Contemporary management или Современ менаџмент – Глобал Комуникации, Скопје (500 наслови – проект на Влада на РМ) McGraw-Hill Irwin
34. J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, J. N. Donnelly Jr.: Organizations: Behavior, Structure and Processes. P.214-216
35. J. S. Coleman: Community Conflict. Free Press and Corporation. 1957 p.11.
36. Kabanoff, (1991). Equity, Equality, Power and Conflict. Academy ofManagement Review, 16 (2), 416-441
37. Kinicki, A. & Kreithner, R. (2008). Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills and Best Practice. New York: The McGraw-Hill Companies
38. Kenneth Thomas, Conflict and Conflict Management, M.D. Dunnette (Ed): Handbook of Industrial and Organizational Behavior John Wiley and Sons, N. Y. 1976 p.895, p.900
39. Kondalkar, V., (2007) Organizational Behavior, New Age International (P) Ltd., Publishers
40. Leung, Yu Fai (2009). Conflict Management and Educational Intelligence. Unpublished Thesis for Degree of Business Administration, Southern Cross University, Lismor, pp.134-136
41. Levine, S., (2009). Getting to resolution, Turning conflict into collaboration. Second edition, Revised and expanded, Berrett – Koehler Publishers, Inc.
42. Litterer, J.A. (1966). Conflict in organization: A re-examination. Academy of Management Journal, 9. pp. 180
43. L. R. Pondy: Organizational Conflict: Concepts and Models. Contemporary Readings in Organizational Behavior, Ed. Fred Luthans 1977
44. Luthans, F., Rubach, M. J., & Marsnik, P. (1995). Going beyond total quality: The characteristics, techniques, and measures of learning organizations. International Journal of Organizational Analysis, 3, 24-44

45. Mahapatro, B. (2010). Human resource management New Age International (P) Ltd., Publishers
46. Martin, A. (2005). Environmental Conflict Between Refugee and Host Communities. Journal of Peace Research, vol. 42, no. 3, Sage Publications (London, Thousand Oaks, CA and New Delhi).
47. Miller, J.G., & Arnold, P. (1998). POM teaching and research in the 21st century. *Production and Operations Management*, 7(2), 99-105
48. Miner, B., (2006). Organizational behavior 3. Historical origins, theoretical foundations and the future. New York: M.E. Sharpe, Inc.
49. Miner, J. (2005) Organizational Behavior, Essential Theories of motivation and leadership, New York: M.E. Sharpe, Inc
50. Mintzberg, et.al (2006) Strategic Management Journal, John Wiley & Sons Ltd publisher, Volume 6, Issue 3, p. 89-91
51. Mitroff, I. I. (1998). Smart thinking for crazy times: The art of solving the right problems. San Francisco: Berrett-Koehler
52. MORRIS, M.W., WILLIAMS, K.Y., LEUNG, K., LARRICK, R., MENDOZA, M.T.,
53. Mullins J. L. (2005). Management and organizational behavior. Prentice Hall/Financial Times
54. Mullins, L., (2005) Management and organizational behavior. Seventh Edition, Pearson Education,
55. Murphy, M. & Banas, S. (2009). Managing conflict resolution, Character Education, Infobase Publishing
56. Muzafer and Carolyn Sherif, 1956-1966, Classical studies for intergroup conflicts
57. Nelson, D & Cooper C. (2007). Positive organizational behavior, SAGE Publications Ltd.
58. Phillips, J. J. & Stone, R. D. & Phillips P.P. (2001). The Human Resources Scorecard Measuring the Return on Investment, Butterworth–Heinemann
59. Rahim, M. A., Garrett, J. E., & Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. Journal of Business Ethics, 11, 87-96
60. Rahim, M. A. (2001). Managing conflict in organizations, Third edition, QUORUM BOOKS Westport, Connecticut

61. Rahim, M. Afzalur. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational conflicts. The International Journal of Conflict Management 13(3),
62. Raines, S. (2013) Conflict Management for Managers: Resolving Workplace, Client, and Policy Disputes, Jossey-Bass, San Francisco, p.111-115
63. Robbins, S.P, et al, (2003). Management Forest NSW: Pearson Education, Pp 385-421.
64. Robbins P. S (2005). Essentials of organizational behavior. Pearson Education, Limited. Conflict and Negotiation
65. Robbins, S. (2003) Essentials of organizational behavior, Seventh edition, New Jersey: Pearson Education Inc.
66. Rubin, J.Z., Pruitt, D.G., & Kim, S.H. (1994). *Social conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement.* New York: McGraw-Hil
67. Runde, C. & Flanagan, T. (2010). Developing your conflict competence, John Wiley & Sons, Inc.
68. Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. Sloan Management Review, 35 (2), 85h92.
69. Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday
70. Senior, B. & Fleming, J. (2006) Organizational Change, Third edition, Prentice Hall
71. ŞİMŞEK M.Ş., ÇELİK A., AKATAY, A. (2007) Kariyer yönetimi ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları. Gazi Kitabevi, Ankara.
72. Smith, C. G. (1966). A comparative analysis of some conditions and consequences of interorganizational conflict. Administrative Science Quarterly, 10, pp.511
73. Sutherland, J. & Canwell, D. (2004) Palgrave Key Concepts: Key Concepts in Management, Palgrave MacMillan
74. Swanstrom, N. & Weissmann, M., (2005) Conflict, Conflict Prevention and Conflict Management and beyond: a conceptual exploration, Central Asia-Caucasus Institute and Silk Road Studies Program
75. Terason, S. (2018) The effect of conflict management in the public sector organizations on employee jobsatisfaction and perceived organizational performance, Academy of Strategic Management Journal, Vol. 17 Issue 1, p1-9. 9p

76. Tjosvold, et al (1992). Managing Conflict Between Department to Serve Customers. Human Relations 45 (10), 1035-1054
77. Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008). Human resource management. Seventh edition, Pearson Education
78. V.G. Kondalkar, Organizational Behavior, 2007, New Age International (P) Ltd., Publishers, New Delhi, стр.163
79. Wagner, J. & Hollenbeck, J. (2010). Organizational Behavior, Securing Competitive Advantage, Routledge
80. Wall, V. D., Jr., & Nolan, L. L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task in task-oriented groups. Human Relations, 39, 1033-1052
81. Whetten, David. A. & Cameron, Kins (2012). *Managing Power and Conflict in the workplace. Introduction to International Organizational Behavior*
82. West, W.A. & Anderson, N.R. (1996). Innovation in to Management Teams. Journal of Applied Psychology, 81 (6), 680-693
83. Zartman I. W. (2008). Negotiation and Conflict Management Essays on theory and practice, Routledge, Taylor and France Group
84. Дракулевски, Љ. (2006) Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, стр.26
85. Стефанова, А., (2015) Придонесот на територијата на ограничување за поуспешно работење на компаниите и создавање на конкурентска предност, Економски факултет, Скопје, стр.55
86. Шуклев, Б. и Дракулевски, Љ. (2001). Стратегиски менаџмент. Второ издание, Економски факултет, Скопје

Интернет страни:

1. https://www.businessnewsdaily.com/7866-these-3-traits-make-businesses-successful.html#:~:text=Successful%20businesses%20use%20resources%20effectively%20and%20efficiently%20to%20execute%20business%20strategies.&text=Create%20a%20culture%20of%20rigor,in%20an%20operationally%20efficient%20manner
2. https://www.wework.com/ideas/worklife/what-makes-a-company-successful#:~:text=Successful%20companies%2C%20big%20and%20small,and%20clear%20goals%20and%20objectives.&text=Being%20a%20bad%20leader%20isn,poor%20decisions%20for%20the%20company
3. https://www.iedunote.com/conflict
4. https://scialert.net/fulltext/?doi=rjbm.2009.16.24#6918_b

Прилози

Анкетен прашалник за ефикасност на работно место

1. Наведете го вашиот пол

- Машки
- Женски

2. Во која индустрија спаѓа вашата компанија?

- Банкарство
- Здравство
- ИТ
- Друго

3. Колку вработени брои вашата компанија?

- 1-50
- 51-100
- 101-500
- 500+

4. Во кој сектор припаѓа компанијата во која работите?

- Јавен сектор
- Приватен сектор

5. На каква функција моментално припаѓате во компанијата во која работите?

- Раководна функција
- Нераководна функција

6. Вработените во вашата компанија ефикасно ги извршуваат своите работни обврски.

- Потполно се согласувам
- Се согласувам
- Не се согласувам
- Воопшто не се согласувам

7. Компаниската визија, мисија и вредности се главен водич и фокус во вашата организација во извршување на секојдневните работни активности.

- Потполно се согласувам
- Се согласувам
- Не се согласувам
- Воопшто не се согласувам

8. Топ-менаџментот во вашата компанија континуирано инвестира во знаењето на вработените со цел поефикасно извршување на работните обврски.

- Потполно се согласувам
- Се согласува
- Не се согласувам
- Воопшто не се согласувам

9. Вработените со поголемо работно искуство постојано ги споделуваат своите знаења кон оние со помало искуство.

- Потполно се согласувам
- Се согласувам
- Не се согласувам
- Воопшто не се согласувам

10. Топ-менаџментот и линиските менаџери во вашата организација постојано ги поддржуваат напорите и идеите на вработените.

- Потполно се согласувам
- Се согласувам
- Не се согласувам
- Воопшто не се согласувам

11. Компанијата во која работите ви ги овозможува сите потребни ресурси со цел ефикасно извршување на работните обврски.

- Потполно се согласувам
- Се согласувам
- Не се согласувам
- Воопшто не се согласувам

12. Компанијата во која работите постојано имплементира нови техники и промени со кои се олеснува работата на вработените и се зголемува нивната ефикасност.

- Потполно се согласувам
- Се согласувам
- Не се согласувам
- Воопшто не се согласувам

13. Меѓу вработените во вашата организација владее одлична работна атмосфера и меѓусебната соработка е постојано на највисоко ниво.

- Потполно се согласувам
- Се согласувам
- Не се согласувам
- Воопшто не се согласувам

14. Најголемиот број на проекти генерираат одлични резултати и се во рамките на планираното време и буџет.

- Потполно се согласувам
- Се согласувам
- Не се согласувам
- Воопшто не се согласувам

Анкетен прашалник за конфликт на работно место

1. Дали некогаш на работното место сте се соочиле со конфликтна ситуација со некој од вработените?

- Да, секојдневно
- Да, понекогаш
- Да, но многу ретко
- Не, никогаш

2. Колкаво е просечното време што го поминувате со цел да се справите со конфликтот на работното место?

- Два часа дневно
- Помалку од два часа дневно
- Повеќе од два часа дневно
- Воопшто не се обидувам да се справам со конфликтот

3. На кои негативни ситуации сте биле сведок како резултат на конфликт меѓу вработени на работното место?

- Интерперсонални навреди и вербални напади
- Вработен бил отпуштен
- Вработени биле прераспределени во различни департмани
- Проекти биле завршени без успешни резултати

4. Како конфликтна ситуација со некој од вработените во организацијата придонесува да се чувствувате?

- Демотивирано
- Нервозно
- Стресно
- Ништо не чувствувам. Навикнат/а сум.

5. Во кои нивоа на менаџментот најчесто се случуваат конфликтни ситуации во вашата организација?

- Помеѓу менаџерите на одделни департмани и нивните вработени
- Помеѓу топ-менаџментот и менаџерите на одделните департмани
- Помеѓу менаџери на различни департмани
- Помеѓу вработените во ист департман

6. Кои се најголемите причини за конфликт меѓу вработените во вашата компанија?

- Голем обем на работа но неадекватни ресурси
- На вработените не им се јасни одговорностите
- Дискриминација
- Неправилно менаџирање на топ менаџментот

7. Колку е важно топ менаџментот и менаџерите на одделни департмани да поседуваат вештини за справување со конфликт.

- Од круцијална важност е
- Важно е
- Не е важно
- Воопшто не е важно

8. Дали се разликува начинот на којшто се справувате со конфликтот на работното место сега, и како сте се справувале некогаш?

- Целосно се разликува
- Се разликува
- Не се разликува
- Воопшто не се разликува

9. Одговорноста за справување со настанатите конфликти меѓу вработените во организацијата му припаѓа на топ-менаџментот.

- Потполно се согласувам
- Се согласувам
- Не се согласувам
- Воопшто не се согласувам

10. Компанијата во која работите одлично се справува со конфликтните ситуации кои настануваат меѓу вработените.

- Потполно се согласувам
- Се согласувам
- Не се согласувам
- Воопшто не се согласувам

11. На кои позитивни ситуации сте биле сведок како резултат на конфликт на работното место?

- Подобрување на работните и интерперсоналните односи
- Пронаоѓање на решение на одреден проблем/предизвик
- Зголемена мотивација
- Никаква позитивна ситуација не произлегла како резултат на конфликт

12. Кои од наведените техники ви помагаат да се справите со конфликт на работното место?

- Совети од Интернет
- Медитација
- Курс за справување на конфликт на работното место
- Друго