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 претприемништво

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Тема:

УПРАВУВАЊЕ СО ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ КОНФЛИКТИ И ПРОМЕНИ ВО ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Ментор:
Проф. Д-р Шекеринка Ивановска

Изработил:
Јулија Митковска

Февруари, 2021 година

СОДРЖИНА:

ВОВЕД,

- **А) Предмет на истражување**
- **Б) Цели на истражување**
- **В) Методологија на истражување**
- **Г) Хипотетска рамка на истражувањето**

ПРВ ДЕЛ: ПОИМ И УЛОГА НА КОНФЛИКТИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

1.1. Поим за конфликт

1.2. Конфликтите како дел од организациското работење

1.3. Природа и карактеристики на конфликтите

1.4. Причини за настанување на конфликтите

1.5. Управување со конфликтите

1.6. Последици од конфликтите

1.7. Решавање на конфликтите

1.8 Мобингот како дел од конфликтите во организацијата

ВТОР ДЕЛ: ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА И НЕЈЗИНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ КОНФЛИКТИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

2.1. Улога и значење на организацискатa култура

2.2. Карактеристики на организацискатa култура

2.3. Видови на организацискатa култура

2.4. Симболи на организацискатa култура

2.5. Нивоа на организацискатa култура

2.6. Ширење на организацискатa култура

2.7. Менување на организацискатa култура

ТРЕТ ДЕЛ: УПРАВУВАЊЕТО СО КОНФЛИКТИТЕ ПРЕКУ ПРОМЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

3.1. Конфликтите како дел од организацискатa култура

3.2. Вештини на комуницирање при конфликти

3.3. Методи на решавање на конфликтите

3.4. Управување со конфликтите

3.5. Стилови на управување со конфликтите

ЧЕТВРТ ДЕЛ: ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ – УПРАВУВАЊЕ НА КОНФЛИКТИТЕ И ПРОМЕНИ ВО ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА (анализа на случај- истражување во ЈЗУ општа болница "Куманово„)

4.1 Предмет и причини на истражувањето

4.2 Резултати од истражување

4.3.Анализа на резултатите од истражувањето и потврдување на хипотезите

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОГ – Анкетен прашалник

АПСТРАКТ

Однесувањето на организацијата кон средината во која се наоѓа ја претставува организацискатa култура. Тоа е комплексна мешавина од ставови, вредности, норми на однесување, претпоставки, очекувања, приказни и други идеи кои се заеднички за сите членови на организацијата и кои се вклопуваат заедно за да дефинираат што значи да се работи во одредена организација. Организациска култура е средина во која компанијата работи и работи и каде вработените ги извршуваат своите задачи и цели. Целта е да се поврзе организацискатa култура со другите активности на организацијата, а исто така може да настане по одредено искуство што организацијата го имала во минатото во својата работа.

Конфликтите се многу важен дел од организацискатa култура. За да можат вработените во една организација успешно да ги извршуваат своите работни задачи, тие мора да бидат свесни за потребата да се спротивстават на мислењата, ставовите, идеите и интересите. Конфликтите се составен дел од животот и мора да се живее со нив. За управување со конфликтите во организацијата, потребно е да се знаат нивните причини и да се видат последиците.

Клучни зборови: *однсување, организација, организациска култура, конфликти, управување.*

ABSTRACT

The attitude of the organization towards the environment in which it is located represents the organizational culture. It is a complex mix of attitudes, values, norms of behavior, assumptions, expectations, stories and other ideas that are common to all members of the organization and that fit together to define what it means to work in a particular organization. Organizational culture is an environment in which the company operates and operates and where employees perform their tasks and goals. The purpose is to connect the organizational culture with the other activities of the organization, and it can also occur after a certain experience that the organization has had in the past in its work.

Conflicts are a very important part of organizational culture. In order for employees in an organization to successfully perform their work tasks, they must be aware of the need to oppose opinions, attitudes, ideas and interests. Conflicts are an integral part of life and must be lived. To manage conflicts in the organization, it is necessary to know their causes and see the consequences.

Keywords: *behavior, organization, organizational culture, conflicts, management*

ВОВЕД

Конфликтите се присутни во сите сегменти од животот на човекот, па и во работната средина кадешто често доаѓа до недоразбирање и несогласување меѓу вработените. Луѓето се разликуваат меѓу себе по своите особености и со самото тоа имаат различни карактеристики, цели, намери и мотиви па често се случува да дојде до несогласување и конфликт на работното место. Внатре во организацијата делуваат различни поединци чија работа е поделена во единици и групи на различни функции и величини. Во денешната сложена комуникациска мрежа во која целите и интересите се различни, а работата е меѓузависна, конфликтот е битен сегмент во организациското однесување и животот воопшто.

Многу е важно да се нагласи дека менаџерите треба да ги усовршуваат своите вештини за справување со конфликтите за да може да се соочаат со нив и позитивно да ги насочат. Доколку не постои конфликт значи дека сите сакаат исто, а тоа е нереално, неприфатливо и без мотив што значи дека ништо не ја придвижува организацијата.

Конфликтот е битка меѓу различните мотивации, а за да се излезе од него треба да се најде заедничка цел, мотивација и пат за остварување на целта. Секој вработен на конфликтот треба да реагира на начин за да ги намали негативните последици и да ги зголеми позитивните исходи,а во тоа многу влијае и самата организациска култура.

Организациска култура всушност го претставува начинот на живот и работа во претпријатието, таа е збир на вредности, верувања, однесување и норми во едно претпријатие. Може да се каже дека организациската култура е последица на влијанието на вработените од минатото, сегашноста, но и на влијанието од самото опкружување. Организациската култура е резултат на

долготраен процес во кој ставовите,верувањето и однесувањето на луѓето постепено ја обликуваат посебноста на една организација.

Најзначајна улога во организацискатa култура има водството на организацијата кое треба да оформи цврсти културни темели кои ќе бидат пратени и почитувани од останатите вработени.

Конфликтите можат да доведат до сериозни организациски дисфункции. Во конфликтот, конфликтните групи или поединцисвоите посебни цели ги стават како цел на организацијата и затоа е многу важен начинот на нивно решавањеконфликтот може да резултира со позитивни и негативни последици зависно од начинот на реакција на него. Важно е да се воочат позитивните страни од конфликтот и да се согледа нивното влијание во организацискатa култура.

Имено, магистерскиот ртуд е конципиран во четири дела и тоа, во првиот дел од магистерскиот труд, Конфликтите во организацијата и организацискатa култура, ќе бидат опфатени дефинирањето на конфликтите и нивните карактеристики, видовите конфликтити, несоодветните работни процедури, справувањето со поединци, улогата на мобингот при конфликтите.

Во вториот дел, Организацискатa култура и нејзиното влијание врз конфликтите во организацијата, ќе бидат опфатени карактеристиките на организацискатa култура, видовите организациска култура и нивното влијание врз конфликтите, како и влијанието на организацискатa култура во зголемувањето на конфликтите.

Во третиот дел од магистерскиот труд, Управувањето со конфликтите преку промените во организацискатa култура, ќе бидат опфатени начините и промените во организацискатa култура кои може да влијаат врз намалувањето на оганизациските конфликти.

Во четвртиот дел од трудот ќе биде спроведено практично истражување за организациските конфликти и начините на нивно справување, при што во прилог ќе биде даден анкетниот прашалник со кој ќе се врши истражувањето.

А) Предмет на истражување

Предмет на истражување се конфликтите во организацијата и видовите конфликти, како и начинот за нивно решавање и нивното влијание во организацискатa култура на една организација.

Б) Цели на истражувањето

Научна цел: да се добијат научни информации за конфликтите во организациите, причините за нив, видовите конфликти,начинот за нивно справување како и позитивните и негативните последици од нив и нивното влијание во организацискатa култура. Да се согледа организацискатa култура како траен и специфицен систем на основни вредности, верувања, норми и обичаи кои го одредуваат организацискoто однесување и ги насочуваат активностите во решавање и справување со конфликтите.

Практична цел: Да се истражи како настануваат конфликтите, како влијаат во организацискатa култура и како се решаваат истите. Овие информации ќе помогнат и придонесат во знаењето и решавањето на конфликтите преку создавање здрава организациска култура како за менаџерите во организациите, така и за научната јавност која ги следи и истражува.

В) Методологија на истражување

Со цел успешно спроведување на истражувањето се применети метод на анализа и синтеза на научна литература што ја проучува оваа проблематика, како и индуктивен и дедуктивен метод со кој ќе дојде до општи сознанија и конкретни податоци за конфликтите во организацијата, начинот на нивно решавање и организацискатa култура.

Во трудов се користи и случај на истражување преку Анкетен прашалник. Резултатите од прашалникот се анализираат и графички се претставуваат преку следење и потврдување на поставени хипотези.

Г) Хипотетска рамка на истражувањето

Во трудот се поставени една главна и две посебни хипотези:

Главна хипотеза: ***Конфликтите се неизбежен процес во секојдневното работење на организациите и на нив значително влијание има организацискатa култура.***

Посебна хипотеза 1: *Доколку меѓу вработените не постои соработка и рамена на информации, не е возможно да се решат конфликтите со обострано задоволство.*

Посебна хипотеза 2: *Препознавање и управување на конфликтите и создавање на здрава организациска култура се градат добрите односи во организацијата.*

ПРВ ДЕЛ: КОНФЛИКТИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА И ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

1.1. Поим за конфликт

Поимот за конфликти зависи од начинот на неговото дефинирање. Една од дефинициите е дека *конфликтот е ситуација која настанува кога две или повеќе страни имаат различни гледишта или пристап кон одредена ситуација*. Според мислењето на Stephen P.Robbins конфликтот е процес во кој личноста А со намера прави напор за да ги спречи напорите на личноста Б, некој вид на блокада која ќе ја спречи личноста Б да си ги оствари целите.

Пократка дефиниција за конфликтот даваат Timothy A.Judge и Stephen P Robbins кои велат дека конфликтот е процес кој почнува кога една страна ќе почувствува дека е загрозена или некој сака да ја загрози за нешто што нејзе и е битно.

Поголемиот број дефиниции за конфликтот се однесуваат на трите значајни елементи, а тоа се:

- За конфликт се потребни најмалку две страни;
- Учесниците во конфликтот може да се поединци или група;
- Интересите на двете страни се спротивставени.

Според претходно наведените дефиниции, конфликтите се случуваат често и се дел од секојдневието. Конфликтите може да се согледуваат низ три пристапи и тоа:

- традиционално гледиште,
- гледиште на меѓучовечки односи и
- интеракциско гледиште.

Според традиционалното гледиште конфликтите се крајно негативна и несакана појава кој веднаш се решава. Според пристапот на меѓучовечки односи конфликтот е неизбежна и природна појава, а според интеракциското гледиште конфликтот не е ниту добар, ниту лош туку е неизбежен.

Конфликтите можат да доведат до сериозни организациски дисфункции. Во конфликтот конфликтните групи или поединцисвоите посебни цели ги стават како цел на организацијата и затоа е многу важен начинот на нивно решавање конфликтот може да резултира со позитивни и негативни последици зависно од начинот на реакција на него. Важно е да се воочат позитивните страни од конфликтот и да се согледа нивното влијание во организацискатa култура.

Организација во која нема конфликти е или организација во која менаџерот има премногу авторитативен стил на раководење или луѓето не се заинтересирани за својата работа. Конфликтите може да се случат или поради неправилна комуникација т.е. недоразбирање или поради различни мислења и погледи кон работите. Конфликтите кои се базирани на недоразбирање се решаваат во подобрување на комуникациските вештини додека за конфликтите кои се базирани на различно мислење се потребни соодветни вештини да се трансформираат во конструктивни решенија кои ќе и донесат прогрес и на организацијата и на вработените.

Конфликтите во себе носат голем потенцијал, нови идеи и дека тие треба да се добродејдени. Науката потврдува дека во организациите е добро конфликтите да бидат присутни во едно оптимално ниво. Само доколку вработените имаат слобода јасно и гласно да го изразат своето мислење и да кажат што мислам дека треба да биде направено поинаку ќе се дојде до најдоброто решение и резултати. Но во исто време треба да се знае дека конфликтите во себе имаат голем деструктивен потенцијал. Ако не бидат соодветно менаџирани, тие можат да ја нарушат работната атмосфера, да ги влошат меѓучовечките односи, да ја влошат комуникацијата и да влијаат на мотивацијата на вработените. Способноста за навремено препознавање и

соодветно трансформирање на конфликите од раководитетлите и вработените е клучна карактеристика за успехот на организациите.

Видови конфликти:

Конфликтите се поделени зависно од причините односно коренот на нивното настанување,зависно од нивото на кое се појавуваат и согласно функционалноста на конфликтот.

Според причината за појава на конфликти се јавуваат следните:

- Конфликт поради нарушени односи во организацијата се појавуваат кога има нееднаквост меѓу членовите како што се: лични судири, напнатост, непријателство, негативна енергија, конкуренција и др. Овие конфликти предизвикуваат негативни индивидуални емоции, недоверба, незадоволство, фрустрација.
- Конфликти поврзани со работните задачи се јавуваат кога има несогласување околу задачите и нивната содржина, работните цели, распределбата на ресурси, постапките и толкувањето на резултатите.
- Процесни конфликти во организацијата.Ова се однесува на несогласувањата за тоа како треба да се исполни некоја задача,поврзано со одговорностите на поединците и делегирањетона обврските.процесот на конфликт е поврзан со намалена тимска работа и намалена продуктивност.

Организацискиот конфликт може да се класифицира како интраорганизациски внатре во организацијата и интерорганизациски конфликт помеѓу две или повеќе организации. Интраорганизацискиот конфликт може да се класифицира како интраперсонален, интерперсонален, интрагрупен и интергрупен.

- Интраперсонален конфликт е познат и како интраиндивидуален или интрпапсихички конфликт.Се појавува кога од некој член на организацијата се бара да изврши задачи кои не се во согласност со неговите вредности, експертиза, цели.
- Интерперсонален конфликт е помеѓу два или повеќе члена на организацијата на исто или различно хиерархиско ниво.
- Интрагрупен конфликт се однесува на конфликт меѓу членовите на групата или помеѓу две или повеќе подгрупи во рамките на групата во врска со нивните цели,задачи,процедури.
- Интергрупен конфликт се однесува помеѓу помеѓу две или повеќе единици или групи во рамките на организацијата. Примерите за ваков конфликт вклучуваат конфликти меѓу производството и маркетингот,помеѓу вработените во филијала и главно претставништво итн.

Според функционалноста конфликтите може да бидат функционални или конструктивни и дисфункционални или деструктивни конфликти.

Функционални или конструктивни конфликти –некои конфликти ги подржуваат целите на групата и ги подобруваат перформансите и поради тоа се наречени функционални или конструктивни форми на конфликти.Аргументот за овој вид конфликт е дека доколку групите работат понапорно и при ваков конфликт групите произведуваат повеќе,тогаштоа е поволно за групата и организацијата.Овој вид на конфликт инспирира нови идеи,потикнува учење и го мотивира растот кај поединците.

Дисфункционални или деструктивни конфликти-постојат конфликти кои ги попречуваат перформансите на групата,тие се нефункционални или деструктивни форми на конфликт. Во такви случаи конфликтот е неизбежен и не е пожелен во организацијата бидејќи може да ги раскине односите, да спречи размена на идеи, информации и ресурси во групите.

Дисфункционалниот конфликт го попречува целокупното работење и спречува да се постигнат организациските цели.

1.2. Конфликтите како дел од организациското работење

Конфликтите се неминовност во работењето на една организација исто како што се нераскинлив дел од животот. Постојат повеќе дефиниции за конфликт во зависност од тоа дали конфликтот го разгледуваме од аспект на однесување на учесниците во конфликтот, изворите на конфликтот, ставовите и чувствата што се јавуваат. Сепак, она што ги обединува е фактот дека конфликтот има три основни компоненти:

- страни во конфликтот;
- конфликтно однесување;
- и конфликтни интереси.

Конфликтите кои се јавуваат во една организација се дефинираат како несогласување меѓу членовите или групите во организацијата предизвикано од повеќе причини како на пример:

- заедничко делење на ресурсите и работните задачи (конфликти меѓу раководството и синдикатите);
- желба да се надвладее во средината со статус (конфликт меѓу соработник кој сака да напредува на повисоко ниво и менаџер кој не го дозволува тоа);
- разлики во цели, вредности и видувања (меѓу менаџерите од исто ниво, при заедничко извршување на некоја комплексна задача) и сл.

1.3. Природа и карактеристики на конфликтите

Конфликтот претставува облик на однос помеѓу поединци или организациони единици (групи), каде што доминира појавата на несогласувања, спортивставувања, судир, или кога поединци или организациони единици работат едни против други.[1]

Во теоријата, се разликуваат три пристапи кон организациските конфликти:

- Традиционален пристап – упатува на тоа дека конфликтите се лош феномен, дека нивните ефекти се штетни, затоа што како такви тие се непотребни и задачата на менаџментот е да ги спречи конфликтите. Овој пристап се заснова на социјалните вредности кои промовираат негативен став кон конфликтите.

- Бихејвористички пристап - се однесува на ставот дека конфликтите се последица на одредено однесување и дека задачата на менаџментот е да создаде таква организациска клима во која ќе се развиваат здрави меѓучовечки односи. Ставот кон конфликтите е негативен и во согласност со него, раководството е посветено на елиминирање на настанатите конфликти.

- Интерактивен пристап - модерен пристап кој конфликтите ги гледа како неизбежен феномен, што може да има позитивно и негативно влијание врз организациските перформанси. Во интерактивниот пристап, фокусот е ставен на проблемот што генерира конфликт, последиците од конфликтот и стратегиите за намалување и решавање на конфликтите. Тој е посветен на оптимизирање на конфликтот.

[1] Grinberg, B., Baron, R. A., Ponašanje ljudi u organizacijama, Želnid, Beograd, 1998, str. 389.

Основни карактеристики на конфликтите во организацијата се:

- конфликтот е последица на потенцирање на сопствените интереси и непочитување на интересите на другите,
- можните извори на конфликт во организацијата се организациски или интерперсонални по природа,
- последиците од конфликтите се значајни, конфликтите влијаат врз организацискатa ефикасност и успехот на компанијата,
- конфликтите треба да бидат контролирани од менаџери кои се занимаваат со управување со конфликти,
- Техниките за управување со конфликтите ќе бидат ефективни доколку се во согласност со природата, видовите и последиците од конфликтот.

1.4. Причини за настанување на конфликтите

Постојат два вида на причини за појава на конфликтите во организацијата: лични и организациски.[2]

Личните причини произлегуваат од карактеристиките на личноста на поединците кои, кога во една организација се наоѓаат во интеракција со други луѓе, влијаат на природата на меѓучовечките односи. Во суштина, меѓучовечките односи можат да бидат односи на доверба, толеранција и соработка, или обратно, односи на нетолеранција, сомневање и омраза.

Личните конфликти можат да се групираат во неколку групи:

[2] Petković, M., Janićijević, N., Bogićević Milikić, B., Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 351-353.

- Искривена перцепција на другата страна. Перцепцијата е субјективна слика на реалноста и заради тоа, честопати има погрешно толкување на туѓото однесување. Атрибуција е процес на непочитување на туѓите причини за однесување, намери или активности.

- Грешки во комуникацијата. Грешки во комуникацијата помеѓу вработените и раководството може да се појават како резултат на разликите во вештините за слушање или поради филтрирање на информации од горе до долу и од долу до врвот или поради недоразбирање на информациските пораки. Овие грешки влијаат на појава на дезинформации, гласини, интриги и озборувања.

- Недоверба меѓу луѓето во организацијата. Довербата е основна димензија на добри меѓучовечки односи во една организација, која се развива и зајакнува меѓу луѓето кои работат заедно долго време и го делат истиот систем на вредности и верувања, кои доаѓаат до израз и во добри и во лоши периоди во работењето на организацијата. Следниве пет димензии се важни за градење доверба: интегритет, компетентност, конзистентност, лојалност и отвореност.

- Лични карактеристики на поединците. Луѓето, исто така, влегуваат во конфликти затоа што не сакаат одредени луѓе или не им одговараат на кој било начин.

Организациските причини за конфликт се должат на карактеристиките на дизајнот на организацијата, ограничените ресурси за кои се борат сите во организацијата и карактеристиките на организациските системи, како што се системот за наградување, системот на донесување одлуки и системот за планирање и буџетирање.

Главните организациски причини за конфликтот се:

- Меѓузависност во работниот процес. Кога едниот член на организацијата не може да започне да ја работи својата работа, додека другиот не ја заврши, или кога поединец во организацијата влијае врз извршувањето на работата на неговиот колега според квалитетот на неговата работа, сигурно е дека меѓу нив ќе се појават конфликти, во одреден момент. Одложувањето или лошата изведба на работата на оној кој прв извршува активности во деловниот процес директно ги загрозува интересите на оној кој ги извршува следниве активности, што го прави конфликтот неизбежен.

- Диференцијација на организационите единици и некомпатибилност на оперативните цели. Специјализацијата на организационите единици за вршење одредени видови на работа (на пр. производство, финансии, маркетинг) создава големи разлики меѓу нив, кои се манифестираат во секојдневната работа како разлики во начинот на работа, целите и културата. Диференцијацијата на единиците со силни граници меѓу нив, како и разликите во нивните оперативни цели доведуваат до појава на хоризонтален конфликт.

- Ограничени ресурси. Ресурсите во организацијата ја симболизираат моќта и влијанието. Вообичаена е ситуацијата кога организационите единици и нивните менаџери бараат што е можно повеќе средства за себе. На овој начин, средствата првично буџетирани никогаш не се доволни. Барањето за дополнителни средства не се однесува само на финансиските ресурси, туку и на други ресурси, како што се: информатичка технологија, барање за прием на нови лица, прераспределување на постојни експерти и други. Недостаток на ресурси и ограничените ресурси влијаат на незадоволството и појавата на конфликт.

- Систем за наградување. Конфликтот се јавува заради неконзистентната структура на наградите, на пример низ секторите. Луѓето имаат

природна потреба да се споредуваат во истата група, но и меѓу групите. Со стандардизација на критериумите, може да дојде до појава да евентуалните разлики да бидат аргументирани и прифатливи.

- Дистрибуција на моќ. Нееднаквата дистрибуција на моќ предизвикува појава на вертикален конфликт. Различно позиционирани организациони единици имаат нееднаква дистрибуција на моќ, колку подалеку се од корпоративниот врв, толку помалку моќ имаат. Поради нееднаква дистрибуција на моќ, се јавува конфликт помеѓу повисоко и пониско ниво на организација.

- Организациски нејаснотии и пропусти. Недоволно јасна поделба на трудот или делегирањето на овластувањата создава основа за конфликт. Кога во организацијата не се знае која работа од кого е, кој е одговорен за што, кога нивото на формализација е ниско, конфликтите се неизбежни.

Конфликтот може да има позитивни и негативни ефекти врз перформансите на организацијата, во зависност од нивото, т.е. интензитетот на конфликтот и начинот на управување со конфликтната состојба.

Постојат три можни ситуации помеѓу нивото на конфликт и организациските перформанси:[3]

- Оптимално ниво - тој е функционален и води кон реализација на организациските перформанси. Организацијата е ориентирана кон високи достигнувања, иновации и промени.

- Премногу ниско ниво - нема потенцијал за конфликт на идеи, иновации и прилагодување кон промените во животната средина, укажува на тоа дека организацијата е зафатена од стагнација и апатија. Организацијата

[3] Popović, Z., Timski rad: izgradnja timova visokih performansi, Regionalna privredna komora, Novi Sad, 2008, str. 60.

е нефункционална и се карактеризира со генерален пад на перформансите.

- Премногу високо ниво - резултира во нарушување во извршувањето на активности, отежната комуникација. Сето ова создава дисфункција и го загрозува опстанокот на организацијата.

1.5. Управување со конфликтите

Креативните и интелектуалните конфликти можат да бидат здрави. Кога членовите не се согласуваат за резултати, толкувања, пристапи и филозофии и кога разговараат за нивните разлики на здрав, конструктивен начин, тие можат да постигнат извонредни резултати. Од друга страна, неоправданиот конфликт може да го поткопа напорот на тимот и неговата заедничка цел.

Неопходно е да се интервенира брзо кога е потребно.[4]

Кога конфликтот во креативниот процес излегува од контрола или дојде до застој, членовите на тимот ги влечат сите на своја страна. Треба да се реагира веднаш, насочувајќи ги членовите кон важноста на заедничката цел, така што тимот ќе преживее и нема да претрпи штета. Ова потврдува уште една специјална хипотеза, а тоа е дека „доколку конфликтот во тимот не се реши навреме, шансите се поголеми дека таков тим ќе се распадне, а организацијата ќе претрпи штета“. Ако не постои можност повторно да се воспостави функционирањето на тимот, треба да се побара мислење од трето лице, стручно мислење на некој што е надвор од тимот или да се најдат информации што ќе го решат проблемот. Важно е да се направат обиди за

[4] Grinberg, Dž., Braun, R., (2001) ”Ponašanje u organizacijama”, Izdanje MATE, Zagreb, str. 307.

тестирање идеја или модел за решавање на несогласувањата што го попречуваат напредокот.[5]

Неопходно е да се управува со некреативните конфликти. Личните, односно, конфликтите вкоренети во желбата за моќ имаат тенденција да бидат попогубни за разлика од креативните конфлкти, кои во себе, пак, вклучуваат различни креативни решенија. Како една од најголемите пречки за добар напредок на тимот е неподготвеноста отворено да се гледа на конфликите во организацијата. Нерешените конфликти можат да ја влошат и целосно да ја закочат работата на тимот.[6]

Треба да се открие основната причина поради која настанал конфликтот. За даможе организацијата да се соочи со конфликтот, неопходно е да открие која била причината за негово настанување. Доколку постои можност да се открие вистинската причина за настанувањето на конфликтот, можностите за негово управување се прилично добри.[7]

Обединување на фракциите - Фракција се формира кога подгрупа се дели од тимот како целина. Подгрупата има тенденција да прифати различни филозофии или процедури од тимот како целина. Ако нема волја да преговара или да постигне консензус, тоа ќе го подели тимот и ќе го спречи неговото понатамошно функционирање. Фракциите се формираат кога: [8]

- некои луѓе мислат дека се попаметни, повеќе вредни или подобри од другите,
- системот на наградување се смета за нееднаков,

[5] Mladenović, M., (2011), Timske bolesti, časopis Profit. Dostupno na: http://www.hart.rs/downloads/clanak_timske_bolesti.pdf
[6] Horvatin, T., Upravljanje konfliktima – kako uspešno riješiti probleme u timu, dostupno na: http://www.ekonomskiportal.com/upravljanje-konfliktima-kako-uspjesno-rijesiti-probleme-u-timu/
[7] Grinberg, Dž., Braun, R., (2001) ”Ponašanje u organizacijama”, Izdanje MATE, Zagreb, str. 308.
[8] Vidović, S., Radovanović, M., (2004), Spremno u sukobe, recepti za bolje bavljenje sobom, drugima, međusobnim odnosima i konfliktima, Nemačka organizacija za tehničku saradnju – GTZ, Beograd, str. 27.

- една група на луѓе има поголема моќ од друга,
- постојат разлики во позицијата,
- географската поделба ги раздвојува луѓето (на пр. администрацијата на теренот наспроти главната администрација)
- лидерот го фаворизира својот поранешен оддел (или покажува лојалност надвор од тимот).

Фракционата поделба може да уништи сè за што се занимава тимот. Лидерот мора да го препознае овој феномен, да ги разбере изворите и причините и да стори сé што е во негова моќ за да се елиминира или намали негативното влијание на фракциите. Клучот за ракување и повторно обединување на фракциите е во објективноста и праведноста и за фракциите и за тимот како целина.

1.6. Последици од конфликтите

Последиците од конфликтот може да се разгледуваат на индивидуално и групно ниво и тоа како позитивни и негативни. На индивидуално ниво, позитивните ефекти од конфликтот се:[9]

- дополнителна мотивација на поединците кои се залагаат на страните со кои се во судир да им покажат дека можат да постигнат подобри резултати;
- ја подобрува работата и води кон подобра комуникација со цел другата страна во конфликтот да биде информирана за сè што е постигнато.

[9] Vidović, S., Radovanović, M., (2004), Spremno u sukobe, recepti za bolje bavljenje sobom, drugima, međusobnim odnosima i konfliktima, Nemačka organizacija za tehničku saradnju – GTZ, Beograd, str. 28.

На индивидуално ниво, негативните ефекти од конфликтот се рефлектираат на следното:

- негативни емоции и стрес, што го отежнува решавањето на проблемите и се пренесува полето на конфликт од деловен на личен план;
- ја комплицира комуникацијата меѓу поединците, што го продлабочува конфликтот;

Позитивните групни ефекти се:[10]

- откривање на проблемот - кога конфликтот е отворен, полесно е да се открие природата на проблемот и да се започне со решавање на истиот,
- иновации и промени - соочување со мислењата, спротивставување на погледи и слободно изразување на идеи се феномени што ја нарушуваат постојната состојба во организацијата и иницираат промени, така што организацијата се менува и се прилагодува на околината,
- кохезивност и приврзаност - конфликтите помеѓу групите или организационите единици доведуваат до „затворање на рангот“, зајакнување на врските помеѓу членовите и зголемување на нивната приврзаност кон групата со цел заедно да се реши проблемот,
- конфликтите честопати се знак дека на организацијата и се потребни промени.

Негативните ефекти на ниво на група се рефлектираат во форма на:[11]

[10] Vidović, S., Radovanović, M., (2004), Spremno u sukobe, recepti za bolje bavljenje sobom, drugima, međusobnim odnosima i konfliktima, Nemačka organizacija za tehničku saradnju – GTZ, Beograd, str. 29.

- зајакнување на автократското лидерство и контрола со цел да се управува цврсто со групата во конфликтот;
- создавање негативни стереотипи за спротивната страна - страните во конфликтот создаваат искривена перцепција за другата;
- нагласување на емоциите наместо разумот при донесување одлуки - алтернативата е одбиена затоа што ја предлага оној со кого имаме конфликт;
- нормалното функционирање на организацијата е нарушено бидејќи во случај на конфликт, членовите трошат време за решавање на конфликтите, наместо да ги завршуваат своите задачи.

Дали организацијата ќе има поголема корист или ќе страда од резултат на конфликтите, зависи од тоа колку менаџментот успешно управува со конфликтите. Различните видови конфликти бараат различни стартегии за нивно решавање.

1.7. Решавање на конфликтите

На кој начин ќе се пристапи кон решавање на конфликтите завси од тоа како тие се манифестираат, и првенствено, за каков вид на конфликт станува збор. Тие треба да се решаваат на соодвтетен начин, со цел да се добијат позитивни резултати.

Начинот на кој ќе се реши конфликтот ќе покаже дали конфликтот ќе биде целосно решен или ќе биде делумно решен, или можеби неговото решавање

[11] Grinberg, Dž., Braun, R., (2001) ”Ponašanje u organizacijama”, Izdanje MATE, Zagreb, str. 316.

ќе биде одложено за некое друго време. Постојат неколку стратегии што се користат за решавање на конфликтот:[12]

Стратегија за преговарање - постои директен контакт на комуникација помеѓу страните во конфликтот. Постојат голем број на тактики што можат да се користат преку преговори за решавање на проблемите:

- разговор лице-в-лице - овозможува да се воспостави взаемна доверба како основа за преговори;
- убедување - подразбира употреба на разни средства и начини да придобијат партнер и да се добие позитивна позиција;
- измама - начин за решавање на конфликтите преку лажни податоци и аргументи;
- закана - се заснова на заплашување од страната која има позиција и моќ, а на спротивната страна им се укажани последиците доколку не го прифати решението;
- ветување - страната со авторитет и моќ ја уверува другата страна дека ветувањето ќе биде исполнето;
- отстапки - се создава атмосфера на добра волја и подготвеност за решавање на проблемот, сметајќи на тоа дека со попуштање од едната страна ќе дојде до попуштање и од другата страна.

Исходот од преговорите е компромис, чие воспоставување доаѓа по неколку фактори и зависи од самата природа и интензитет на конфликтот и можноста за договор. Личните карактеристики на поединецот, исто така, значително влијаат на процесот на преговори.

[12] Lekić, S., Mandić, S., (2012), Poslovne komunikacije, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 141.

Стратегија на надредена цел - целта е страните во конфликтот да се согласат за повисока цел што се разликува од индивидуалните цели на секоја страна во конфликтот. Идејата е дека тежината на заедничкиот проблем го привлекува вниманието на спротивставените страни, така што по решавањето на проблемот, тие разбираат колку биле занемарливи нивните индивидуални интереси.

Стратегија за интервенција на трета страна - се користи во случаи кога преговорите се во застој. Најчестите форми на интервенција се медијацијата и арбитражата. Во медијацијата, медијаторот (трета страна) ги поврзува спротивставените страни, им го објаснува проблемот, ја подобрува комуникацијата меѓу нив, нуди одредени препораки за решавање на проблемот и со тоа ги создава предусловите за решавање на проблемот. Медијаторот нема надлежност да наметне решение за проблемот. Постојат четири форми на арбитража: обврзувачки (обете страни се согласуваат однапред да ги прифатат наметнатите одредби); доброволно (обете страни одбиваат да го прифатат препорачаното решение); конвенционален (арбитерот може да предложи кој било пакет одредби за порамнување); и конечна (арбитарот избира една од крајните понуди направени од противниците) .[13]

Стратегија за стимулирање конфликти - оваа стратегија се заснова на фактот дека зголемувањето на интензитетот на конфликтот води до кризна точка. Основните причини за несогласување се разјаснети, а мотивацијата да се бараат ефективни и интегративни решенија се зголемува. Наместо да тлеат под површината, конфликтите излегуваат на виделина и може да се решат на задоволство на актерите.

[13] Lekić, S., Mandić, S., (2012), Poslovne komunikacije, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 141.

Конфликтите се неминовност во работењето на една организација исто како што се нераскинлив дел од животот. Постојат повеќе дефиниции за конфликт во зависност од тоа дали конфликтот го разгледуваме од аспект на однесување на учесниците во конфликтот, изворите на конфликтот, ставовите и чувствата што се јавуваат. Сепак, она што ги обединува е фактот дека конфликтот има три основни компоненти:

- страни во конфликтот;
- конфликтно однесување;
- и конфликтни интереси.

Конфликтите кои се јавуваат во една организација се дефинираат како несогласување меѓу членовите или групите во организацијата предизвикано од повеќе причини како на пример:

- заедничко делење на ресурсите и работните задачи (конфликти меѓу раководството и синдикатите);
- желба да се надвладее во средината со статус (конфликт меѓу соработник кој сака да напредува на повисоко ниво и менаџер кој не го дозволува тоа);
- разлики во цели, вредности и видувања (меѓу менаџерите од исто ниво, при заедничко извршување на некоја комплексна задача) и сл.

Традиционалното разбирање на конфликтите укажува на нивно избегнување и смета дека настанатиот конфликт е грешка на менаџерот, што понатаму предизвикува пречки во работењето на организацијата. Според ова разбирање, конфликтите треба да се елиминираат, но доколку сепак се појави конфликтна ситуација во организацијата, менаџерот треба да го отстрани што е можно побрзо.

Наспроти традиционалното разбирање на конфликтите, интеракцискиот приод укажува на нивната неизбежност во еден организациски систем. Конфликтот може да биде и продуктивен и да води кон унапредување на работата, а задачата на менаџерот е да се справи со него и да го реши на оптимален начин за организацијата. Оптималната работна реализација, бара конфликт на умерено ниво затоа што конфликтот често пати е средство со кое се постигнуваат организациски промени и иновации.

Во однос на реализација на работата, конфликтите тереба да се одржуваат на оптимално ниво, што значи да се контролираат и да се охрабруваат, но само додека водат кон унапредување на работната реализација. Штом конфликтната ситуација започнува да пречи на работата и се фокусира само кон релациите меѓу вклучените страни, потребно е истата веднаш да се прекине.

При конфликтна ситуација секој од нас дејствува различно. Во приватниот живот сите ние може да реагираме во согласност со нашите лични ставови и вредности. Во конфликтните ситуации во организацијата каде работиме, особено доколку сме во улога на менаџер, мора да знаеме да управуваме со конфликтите и од нив да го извлечеме најдоброто за организацијата.

Бидејќи конфликтите во поголем обем се еден од основните елементи што ја попречуваат ефикасноста на организацијата, неопходно е справување со нив, односно нивно решавање.

Во пракса често се случуваат конфликтни ситуации внатре во организацијата и во релациите со организации и поединци надвор од неа на кои менаџерот е принуден да ги решава. Најчесто конфликтните ситуации се јавуваат при донесување одлуки, при спогодување со околу платата со соработниците, при склучување на договори за продажба на производите/услугите на организацијата, при спогодувањето со владата за одредени погодности за организацијата и др.

Во сите овие случаи најчесто станува збор за спротивставени гледишта на вклучените страни кои се залагаат за остварување на нивните интереси. Процесот низ кој треба да се помине за да се приближат гледиштата и ставовите на заинтересираните страни е всушност разрешувањето на конфликтите.

Кога менаџерот ќе се најде во конфликтна ситуација, се обидува да преземе активности со кои ќе ја разреши ситуацијата. Кои активности ќе ги преземе зависи од неговите верувања и ставови во врска со конфликтите воопшто.

За оваа цел во основа постојат пет начини (методи) за разрешување на конфликти.

Тоа се: **спротивставување**, **соработка**, **компромис**, **одбегнување** и **прилагодување**. Секако дека начинот на кој менаџерот ќе се обиде да го разреши конфликтот ќе зависи од неговиот психолошки профил, но сепак постојат ситуации кога е поопправдано да се реагира на еден или друг начин. На пример, во итни ситуации, кога е потребно да се донесат брзи одлуки, или пак кога прашањето околу кое се разговара е тривијално, може да се реагира со спротивставување.

Спротивставувањето не се препорачува кога е важно зачувување на релациите со другата страна (на пр. се смета на другата страна како стратешки партнер), кога редовна соработката се уште не е воспоставена (со нови клиенти); за рутински важни и неважни прашања.

Прилагодувањето е исто така губи-добива ситуација, каде едната страна се повлекува од своите позиции и попушта. Се препорачува да се користи кога: навистина не е важно за прашањето за кое се преговара, едната страна е беспомошна, но нема желба да го блокира противникот. Овој начин на разрешување конфликти треба да се одбегнува доколку едната страна го користи само за да бидете прифатена од другата страна затоа што резултатот е најчесто непочитување и на организацијата и на преговарачот.

Избегнувањето е начин на преговарање што резултира во незадоволство на двете вклучени страни во конфликтот. Тоа е губи-губи ситуација и не би требало да се користи кога е важно да се зачуваат добрите релации и да се остварат интересите во преговарањето. Избегнувањето често води во замрзнувања на преговорите или во експлозивни караници. Се препорачува да се користи кога релациите не се толку значајни, времето е кратко а одлуката не мора да се донесе, кога имате слаба преговарачка позиција, но имате желба да го блокирате „противникот".

Колаборативниот начин на преговарање е всушност она кон што како менаџери треба да се стремиме. Соработувањето е "победи-победи" ситуација каде се почитуваат разликите и се бара заедничко погодно решение. Ова е всушност принципиелното преговарање и резултатите од него предизвикуваат задоволство и кај двете вклучени страни. Сепак и овој стил на преговарање има свои слабости. Не се препорачува да се користи кога има малку време на располагање, кога целите на другата страна се објективно погрешни, а конфликтот се случил поради неважни работи. Колаборативниот начин на разрешување конфликти е најдобро да се користи кога зачувувањето на добрите релации и решавањето на конфликтната ситуација се подеднакво значајни, кога се потребни креативни решенија, кога има доволно време за водење на процесот.

Компромисот како начин на разрешување конфликти е демократски процес кој истовремено е и позиционирање и овозможува разделување на различностите на вклучените страни. Во процесот на постигнување компромис секоја од страните делумно се откажува од своите барања при што нема ситуација губи-добива, односно секоја од преговарачките страни делумно губи и делумно добива. Водењето до компромисно решение мора да се користи кога треба да за зачува добрата соработка но времето и ресурсите се ограничени, кога изнаоѓањето на било какво решение (што не мора да биде најдоброто) е подобро од комплетното решавање на проблемот. Не се препорачува кога е неопходно најдоброто можно решение или кога едната

страна не може да се помири со последиците (загубените работи) со договорот.

1.8 Мобингот како дел од конфликтите во организацијата

Мобингот се дефинира како појава на психичко малтретирање, кое се повторува низ активности со цел да го деградираат работникот врз разни основи. Мобингот предизвикува повреда на човековите права и достоинство, штети на физичкото, менталното и социјалното здравје и ја попречува професионалната иднина на жртвата.[14]

Настанувањето на мобингот на работното место и во работната средина допринесува за недоволно јасна атмосфера, силна хиерархија, недостатоци во интерното комуницирање и информирање, несоодветно и неадекватно однесување на раководните структури, недоволно разграничена надлежност која ја имаат вработените и нивна поделба на работните задачи, како и недостатоци во раководењето со самата компанија, фирма, како и со вработените, потиснување на конфликитите и сл. Многу важен фактор за оваа појава секако е и лошата работна клима и средина во која во главно владеат, зависта, злобата, непријателството и притисоците.

Мобингот самиот по себе претставува вознемирување со цел загрозување на интегритетот на личноста на жртвата, нејзиното професионално, општествено, а понекогаш и приватно функционирање, угледот и достоинството, низ призмата на постојани критики и приговори, како и спроведувањето на постојана и претерана контрола од страна на работодавачите. Како извршител на оваа негативна појава може да се појави работодавач, раководител,

[14] Dobrojević, G., Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, стр. 163

директор, колега или група на колеги, а како жртва може да биде или поединец или група на работници. Како мобинг се карактеризира и оквалификува и поттикнувањето или наведувањето на други за вршење на психичко вознемирување на работното место.

Мобингот најчесто се исполнува во скриена форма. Имено, доклку ги разгледуваме приватните компании, работодавачите, најчесто мислат дека прекувремената работа не треба да биде платена, туку на таков начин вработените би ја искажувале лојалноста кон организацијата. Не постои паричен надомест за извршената работа, но и не постојат ниту пофални зборови за истата, со што истовремено се појавува недостаток на мотивација кај вработените.

Работодавачот на перфиден начин го користи тоа што на вработениот работата му е неопходна и фактот, дека не некој начин зависи од него, па го става во ситуација да вработениот да мора се да работи што се бара од него, па дири и работни задачи и обврски кои никако не влегуваат во делокругот на ноговите квалификации, вештини и способности. Во моментот кога работникот ќе помисли дека неговата прекувремена и неплатена работа е нормална, дека не треба да бара слободни денови, туку напротив истите да ги доживува како награда, доаѓа до креирање на совршена подлога за појавување на мобингот.[15]

Цел на мобингот е присилување на вработените да го напуштат своето работно место и да се изврши нивна економска деградација. Работната средина во која преовладува вакво однесување се препознава на основа на следниве карактеристики: постои натпреварувачка средина со градење на култ на кариеризам, воспоставена е строга хиерархиска структура, нагласена грижа за економската добивака за разлика од меѓучовечките односи, недоволно дефинирање на работните улоги и недостаток на професионализам.

[15] Dessler G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa , Data status, 2007, стр. 213

Постојат неколку категории на мобинг:[16]

- Напад на можноста за соодветна и адекватна комуникација (настанува кога раководителот или колега ја спречуваат жртвата на изразување така што веднаш ја прекинуваат кога оваа се обидува нешто да каже, се одбива невербална комуникација така што жртвата никогаш не се гледа во очи, а истовремено се игнорираат и нејзините невербални пораки),

- Напад на можноста за одржување на социјалните односи (се остварува низ изолација на жртвата бидејќи нејзе никој не и се обраќа, истата не се повикува на состаноци, не се вклучува во компаниските случувања),

- Напад на личната репутација (со употреба на метод на исмејување и измислување на приказни со негативна конотација. Личноста се вреѓа и се понижува),

- Напад на работните резултати (работните резултати се манифестираат со постојани критики, со ниско оценување, претерана контрола. Односот спрема жртвата се движи помеѓу две крајности и тоа од потполно одзимање на работата и укинување на средствата за работа – што е познато како синдром на “празно столче”, до затрупување на жртвата со работа која по обем и стручност ги надминува нејзините способности – “синдром на преоптовареност со работа”),

- Напад на здравјето на жртвата (ускратување на правата за користење на годишниот одмор или слободните денови, постојани налози за прекувремена работа).

[16] Kostelić – Martić A., Mobing – psihičko maltretiranje na radnom mjestu, školska knjiga, Zagreb, 2005., стр.131

Видови мобинг:

Во зависност од тоа кој е жртва, а кој мафијаш, ние ја делиме оваа форма на психолошко и сексуално злоставување на:

Вертикален мобинг

„Кога ситуацијата е дека претпоставениот мобилизира еден подреден работник, или ако мобингот е сериски, претпоставениот мобилизира еден работник истовремено се додека не ја уништи целата група, исто така познат како стратешки мобинг е таканаречениот вертикален мобинг.

Од друга страна, вертикален мобинг е исто така кога една група работници мобилизира еден претпоставен. Стратешкиот мобинг е посебен вид вертикален мобинг. Ова е фактот кога раководството на компанијата се согласува кои работници се добри, а кои се непожелни и како да ги отстрани од работното место што е можно побрзо.

Во земјите на Европската унија (ЕУ), како на пр. во Италија, експлицитно е тешко во компании со повеќе од 15 вработени да отпуштаат работници без јасна и валидна причина. Несакани работници се сите оние кои станале несимпатични кон една од водечките луѓе затоа што се премногу различни или не успеваат да се вклопат во работната средина. Во исто време, менаџерите се оние кои одлучуваат кој треба да биде отстранет, а мобингот најчесто го вршат директни претпоставени “.

Хоризонтален мобинг

Кога се случуваат мобилизирани активности меѓу работниците кои се во еднакви положби, зборот е хоризонтален мобинг.

Мобингот е охрабрен од чувство на закана, јеубомора или завист, што исто така ја поттикнува желбата да се елиминира одреден колега, особено ако

поединецот што го спроведува мобингот верува дека тоа ќе придонесе за развој на неговата кариера. Но, има и друга страна на хоризонталниот мобинг, кога цела група работници, поради внатрешни проблеми, напнатост и јеубомора, избираат колега за „жртвено јагне“ на која ќе ги исфрлат сите фрустрации и ќе докажат дека се супериорни.

Со развојот на новите технологии и нивната употреба во секојдневниот бизнис, се разви сајбер мобинг. Во денешно време, малтретирањето, малтретирањето и навредите во канцеларијата полесно допираат до поединци преку е-пошта, пораки на Фејсбук ... Факт е дека современите алатки за комуникација не секогаш служат побрза и поедноставна деловна комуникација, тие се користат исто толку побрзо и сè повеќе за мобинг на работа Во согласност со развојот на технологијата и психолошката злоупотреба, отиде чекор подалеку и со текот на времето, т.н. сајбер-мобинг. Сајбер-мобингот вклучува испраќање или примање навредливи, заканувачки, иритирачки и дискредитативни пораки. Покрај горенаведеното, сајбер-мобинг вклучува и испраќање компромитирачки фотографии од жртвата. Како мобинг воопшто, сајбер мобинг има за цел да ја заплаши и уцени жртвата што има психосоматски, ментални и социјални последици.

Неопходно е да се нагласи дека мобингот е поделен и на стратешки и емотивен. Моделот на емотивен мобинг најчесто се среќава во различни аспекти на насилникот, но не и жртвата на мобинг. Емотивен мобинг се јавува во ситуации кои имаат корени во различни чувства, а најчесто се манифестира како критика, бојкот, разни инсинуации, понижување, навреди и блокирање на протокот на информации на кои работникот има право. Од друга страна, стратешкиот вид на мобинг постои кога постои желба да се отстранат непријатните луѓе или оние кои се сметаат за излишни во работната средина.

Стратешкиот мобинг најчесто се манифестира преку дисквалификација, физичка изолација на работниците, физичко преместување на работниците во

другите седишта на компанијата, кои често се далеку од местото на живеење, доделување нови функции без претходна обука или напредна обука и сл.

Мобингот може да се подели во пет фази.

Првата фаза е обележана со нарушени човечки односи како резултат на нерешени конфликти меѓу вработените, од кои произлегува и мобингот.

Во пракса, конфликтот брзо се заборава, но агресивните аспирации кои не се изразени најчесто се насочени кон избраната личност.

Во втората фаза, гореспоменатата репресирана агресија прераснува во психотерор. Со текот на времето, жртвата на мобинг го губи своето професионално и човечко достоинство како резултат на континуирано понижување, закани, психолошко и сексуално злоставување. Ова доведува до чувство на инфериорност и губење на угледот, поддршката и правото на глас.

Постојаната злоупотреба на жртвата претставува трета фаза во која жртвата станува „вреќа за удирање“, позната како дежурен виновник за сите пропусти и промашувања на колективот. Следното е очајна „борба за опстанок“ на жртвата во четвртата фаза на мобинг, во која потоа се појавува синдромот на прегорување при работа, т.е. хроничен синдром на замор, психосоматски и депресивни нарушувања.

Сите горенаведени доведуваат до хронични заболувања и нарушувања на жртвите на мобинг, а петтата фаза на мобинг се карактеризира со напуштање на работните места, па дури и во најлошите случаи, жртвите прибегнуваат кон самоубиство.

Исто така потребно е да се спомене и моделот на Еге кој има шест фази и една претходна фаза, т.н. „Нулта ситуација“:

- фаза 0 - позната како предфазен мобинг. Тоа е ситуација на екстремна меѓусебна конкурентност („секој против секого“), без желба да се уништи

или отстрани колега од работното место, само за поединец да им се наметне на другите.

- фаза 1 - насочен конфликт - насилникот ја избрал својата жртва и започнал да ја нарушува менталната и физичката благосостојба на жртвата, конфликтот често се пренесува надвор од работното место
- фаза 2 - започнува мобинг - жртвата почнува да забележува дека „нешто не е во ред“
- Фаза 3 - жртвата почнува да ги чувствува првите симптоми дека „нешто не е во ред“: чувствува несигурност, напнатост, вознемиреност и некои психосоматски тешкотии
- фаза 4 - поради влошување на психосоматските нарушувања, жртвата на мобинг повремено оди на боледување - властите во одделот за човечки ресурси често ги мешаат последиците од мобингот со „секундарна добивка“. Токму оваа фаза е клучна за препознавање на вознемирување на работа, бидејќи сепак може да се спречат најлошите последици.
- фаза 5 - сериозно влошување на менталната и физичката состојба на жртвата во која жртвата е „повеќе на боледување отколку на работа“
- фаза 6 - заминување на жртвата од компанијата, без разлика дали станува збор за отказ, предвремено пензионирање поради болест или некаков трагичен исход - убиство или самоубиство

Законот за работни односи го дефинира мобингот како психичко вознемирување на работното место од страна на поединец или група кое често се повторува (најмалку во период од шест месеци), а претставува повреда на достоинството, интегритетот, угледот и честа на вработениот и

предизвикува страв и создава непријателско, понижувачко и навредливо однесување, чија крајна цел може да биде престанок на работниот однос или напуштање на работното место.

Како да се заштитите?

Вработениот кој смета дека е изложен на психичко вознемирување на работното место, треба писмено да се обрати до лицето за кое смета дека го вознемирува и да му укаже дека неговото однесување е несоодветно, неприфатливо и непожелно, со цел решавање на спорната состојба без поведување на посебна постапка и да го предупреди дека ако таквото однесување не престане, ќе побара законска заштита.

Доколку вознемирувањето на работното место не престане, вработениот може да поднесе писмено барање за заштита од вознемирување на работното место до својот работодавач. Барањето се поднесува најдоцна во рок од шест месеци од денот кога последен пат е извршено однесување кое претставува вознемирување на работното место.

На вработениот кој врши мобинг, работодавачот може да му изрече една од мерките за непочитување на работниот ред и дисциплина, а доколку во рок од шест месеци повторно се изврши вознемирување, работодавачот има право да му го откаже договорот за вработување, односно да му изрече мерка престанок на работниот однос, согласно со закон.

Судска заштита

Во случај вработениот да не е задоволен од исходот на постапката за заштита од мобинг, може да поднесе тужба до надлежен суд. Со тужбата, вработениот кој смета дека е изложуван на вознемирување на работното место може да побара:

- Утврдување дека претрпел вознемирување на работно место;
- Забрана за вршење на однесувања кои претставуваат вознемирување на работно место, односно забрана за повторување на вознемирување на работно место;

- Преземање на дејствија заради отстранување на последици од вознемирување на работното место; и
- Надоместок на материјална и нематеријална штета причинета со вознемирување на работното место.

Целиот товар на докажувањето дека немало конкретно однесување кое претставува вознемирување на работното место е на страна на тужениот.

Казни за мобинг:

Парична глоба во износ од 5.000 до 6.000 евра во денарска противвредност ќе му се изрече на работодавачот како правно лице, доколку се утврди дека:

- Врши вознемирување на работно место и го злоупотребува правото на заштита од вознемирување на работно место;
- Не ги преземе потребните превентивни и други мерки за заштита на вработениот од вознемирување на работното место;
- Не го запознае вработениот пред стапување на работа и вработените кои се во работен однос со забраната за вршење на вознемирување на работно место, обврските и одговорностите во врска со вршење на вознемирување на работно место, начинот и можностите за заштита.

ВТОР ДЕЛ: ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА И НЕЈЗИНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ КОНФЛИКТИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

2.1. Улога и значење на организацискатa култура

Организациите се многу различни едни од други и секоја е специфична на свој начин. Ова е случај и со организациите кои вршат иста активност. Сето тоа е резултат на различни организациски култури.

Некои организации кои се вклучени во ист бизнис имаат различни деловни цели. За некои, целта е интересот на потрошувачите и тоа се компании кои размислуваат долгорочно, додека во друг случај, интересот на компанија ангажирана во ист бизнис е само раст на продажбата.[17]

Фактот дека секоја активност пренесува некои културни и социјални пораки е важен за корпоративна своето работење, како и што тоа кажува за нивната организација.

Корпоративната слика зависи од тоа што организацијата кажува за себе преку своите активности. Луѓето, генерално, имаат длабоко верување во својата култура. Исто така, поттикнувајќи една акција и забранувајќи друга, културата го насочува човековото однесување. Затоа најчесто се повторуваат успешните модели на однесување, дејствата се изведуваат на предвидлив начин и се избегнуваат одредени опасности и конфликти, што пак, дополнително ја зајакнува културата.

Сето ова е можно, затоа што повеќето активности на човекот имаат двојна функција - да постигнат одредени технички и практични резултати и да искажат одредени културни значења.

[17] Mikić, A., (2007), Umetnost komuniciranja, NIC Užice, str. 202.

Не е невообичаено за компаниите и културата која постои таму да се поврзуваат со основачите и визиите што ги имале додека ги создавале компаниите и ги спроведувале своите цели.[18]

Тие се оние кои ја создаваат почетната организациска култура, ги избираат своите соработници и другите вработени и го отвораат патот за понатамошен напредок на организацијата. Организациската култура на тој начин се пренесува на нови вработени кои започнуваат со својата работа во организацијата. За време на своето работење, компанијата може да ги промени своите вредности во согласност со барањата или пазарот или ако процени дека одредени активности, однесување и активности не се добри и не функционираат правилно.

Организациската култура може да биде од големо значење, но од друга страна не е доволно организацијата да се потпира само на неа. Опкружувањето во кое работи компанија има големо влијание врз работата и активностите на компанијата. Организацијата во најголем дел е под влијание на технологијата што го олеснува работењето и што и овозможува на компанијата да ги претвори суровините во готови производи што ќе може да ги понуди на конкретен пазар.

[18] Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., (2008) „Organizacija: teorije, dizajn, ponašanje, promene“, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 46.

2.2. Карактеристики на организациската култура

Внатрешното опкружување во кое работат вработените ја одредува индивидуалната и организациската култура. Организациската култура однадвор е важна во однос на конкурентската предност. Внатрешната култура мора да ги препознае потребите на надворешното опкружување и стратегијата на организацијата. Со исполнување на овие потреби, вработените создаваат организација со висок дострел.

Организациската културата може да се толкува на неколку начини. Една од нив е поимот општа организациска култура

Организациската култура е дефинирана како збир на вредности и начини на разбирање на создадените норми, со цел да се надминат внатрешните и надворешните проблеми. Сепак, културата е комплексен феномен што треба да се истражува во функција на корпоративниот ресурс од една страна и инструментот за управување од друга страна, бидејќи не е генетски базиран, туку претставува знаење, така што се учи, развива и споделува меѓу вработените во организацијата. Организациите кои имаат развиена организациска култура имаат предност во однос на конкуренцијата.

Развиената организациска култура е поврзана со ефикасноста на организацијата и истата:[19]

- ги насочува вработените како да се однесуваат,
- спречува лажни очекувања,
- има стабилизирачка улога.

Правилната и силна организациска култура ја надминува немилосрдната конкуренција на пазарот, вработените реално и подготвено гледаат на иднината, скоро подеднакво прифаќаат порази и успеси, што директно води

[19] Robbins, S. P., (2008), Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate, Zagreb, str. 121.

кон позитивна клима, а нивото на стабилност на организацијата станува завидна за другите конкуренти на пазарот.

Според Шејн, културата се состои од следните три нивоа:[20]

- артефакти (технологија, видливо однесување и уметност)
- вредности (кои можат да се тестираат во физичко опкружување и врз основа на социјален консензус),
- основни претпоставки (односи со околината, разбирање на реалноста, времето и просторот, разбирање на човековата природа, човечки активности и меѓучовечки односи).

Во согласност со промените во животната средина, организацијата мора да ги промени веќе постојните ставови на културата. Самата организациска култура поттикнува идентификација на членовите на организацијата со неа. Ова ги тера членовите на организацијата на сличен начин да пристапат кон одредени проблеми и ситуации што се јавуваат и да размислуваат слично за да можат да ги координираат своите постапки на сличен начин.

Кога членовите на една организација ја разбираат ситуација на ист начин, тоа значи дека таа има исто значење за нив. Организацискатa култура влијае на функционирањето и резултатите на секоја организација. Влијанието на организацискатa култура врз деловниот успех на организацијата го одредува карактерот на деловниот процес и преку деловната стратегија, контролниот систем, стилот на лидерство, а можеби и најважно, недостатокот на култура влијае на усогласеноста со промените што се случуваат во организацијата.
Културата на организацијата е ориентирана кон иднината и како таква ги има следниве придонеси:[21]

[20] Janićijević, N., (1997), Korporativna kultura, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 173.
[21] Janićijević, N., (1997), Korporativna kultura, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 173.

- зголемување на меѓусебната соработка помеѓу раководителите и вработените,
- реализација на постојана комуникација, како основни предуслови за навремена и вредна информација,
- им овозможува на вработените да бидат вклучени во сите одлучувачки процеси на организацијата,
- отфрлање на застарената структура и децентрализирање на надлежностите и одговорноста,
- зголемување на капиталот и остварена добивка.

2.3. Видови на организацискатa култура

Секоја компанија има своја специфична организациска структура, како и организациска култура, така што ќе најдеме одредена организациска култура и во компании за кои веруваме дека немаат никаква организациска култура, затоа што недостатокот на култура е исто така култура.

Со оглед на важноста на организацискатa култура за секоја организација, ги разликуваме следниве видови на организациска култура на компанијата:

1. доминантна култура и субкултура,
2. силна и слаба култура,
3. јасна и нејасна култура,
4. одлична и ужасна култура,
5. стабилна и прилагодлива култура и
6. партиципативна и не-партиципативна култура.

1. **доминантна култура** = култура која ги споделува погледите на повеќето членови на организацијата. **Субкултура** = културни карактеристики на различни лица, т.е. група во рамките на организацијата.

2. **Силна култура** = доминантна култура која е обемна и поддржана од членовите на организацијата; се карактеризира со постојана употреба на нејзините специфични симболи; постојат и ограничувања што се рефлектираат во фактот дека тие потешко се менуваат, т.е. тие не се склони кон промена.

Слаба култура = спротивно на силната култура, не е поддржана од членовите на организацијата, мало заедништво за специфичните вредности.

3. **Јасна култура** = е препознатлива по некои од нејзините симболи за членовите на организацијата, како и за луѓето надвор од компанијата.

Нејасна култура = култура за која многу вработени и дел од раководството не се во можност да одговорат што и што е нивната култура; ја среќаваме во компании каде има чести промени во управувањето и знаеме дека раководството поддржува и носи одредена култура на компанијата (ако овие промени се премногу чести, никој од менаџерите не е во состојба на краток рок да градат јасна и препознатлива култура) и во компании со одреден вид на менаџер.

Имено, сите компании кои полека се развиваат и менуваат и каде нема револуционерни технолошки скокови, се карактеризираат со нејасна организациска култура.

4. **Одлична култура** = претставува начин на планиран живот на компанијата, т.е. кај оваа култура, планирањето е стандарден метод што се користи на сите нивоа во организацијата, посветувајќи големо внимание на развојот на комуникацијата помеѓу вработените и раководството.

Ужасна култура = култура препознатлива по управување со кризи, постојана и голема конфузија, климата во таква организација е фрустрирачка и непријатна за повеќето вработени.

5. **Одржлива култура** = култура на компанија која работи во стабилно опкружување; има фокус на внатрешните фактори на организацијата.

Променлива (адаптивна) култура = култура на компании кои работат во бурен т.е. променлива околина; таа е ориентирана кон надворешното опкружување - заради брзите промени во надворешното опкружување, таа мора да се промени и да се прилагоди на потребите на клиентот.

6. **Партиципативна култура** = корпоративна култура во која вработените се значително вклучени во процесот на донесување одлуки; се карактеризира со демократски стил на лидерство.

- Карактеристики: отвореност и комуникативност, размислување и поддржано лидерство, решавање на групни проблеми, автономија на вработените, поделба и достапност на информации, високи цели за излез.

Не-партиципативна култура = се карактеризира со автократски стил на водење на организацијата.

- Карактеристики: голема ригидност, воздржаност на командите, тесен опсег на контрола, акцент на индивидуата наместо тимска работа и строга индивидуална одговорност.

2.4. Симболи на организацискатa култура

Постојат видливи и невидливи знаци на културата во секоја компанија. Овде ќе ги наведеме главно видливите знаци на културата на компанијата, со кои најлесно може да се идентификуваат карактеристиките и спецификите на културата на секоја компанија. Овие видливи знаци на култура, или како што можеме да ги наречеме, симболи, докази, индикатори или форми на манифестација на културата на компанијата може да бидат различни. Тие се важни за компанијата, затоа што преку нив препознаваме одредени видови на организациска култура, на пр. силна или слаба. Симболите на корпоративната

култура вклучуваат: статусни симболи, традиција и историја, ритуали, жаргон и физичко опкружување.

Ако земеме во предвид дека покрај видливите симболите на корпоративна култура, има и други, тогаш најважните симболи на корпоративната култура треба да вклучуваат: а) вредности, норми, ставови и верувања, б) статусни симболи, в) традиција, приказни и историја, г) ритуали и церемонии, д) жаргон и јазик и ѓ) физичка околина. Секој од овие симболи ја изразува или симболизира културата на свој начин. Компанијата може да ја модифицира својата култура преку поголем или помал број на симболи на корпоративна култура.

а) Вредностите, нормите, ставовите и верувањето припаѓаат на невидливите знаци на култура.

Сепак, иако тие не се видливи, имаат силно влијание врз целокупната култура на компанијата затоа што тие всушност ја носат, а видливте знаци на култура се само нивна надворешна манифестација. Тука спаѓаат: филозофија на компанијата, максимална ориентација кон клиентите, стимулирање на конкурентскиот дух и иновативен процес во компанијата, управување преку цели, склоност за промена, предност за тимска работа, учество на вработените во управување и заедничко решавање на проблеми, деловна етика, начин на информирање и комуникација во компанија, поддршка за нови вработени, запознавање нови вработени во компанијата, однесување на управување, чувство на припадност или лојалност кон компанијата и др.

б) Статусните симболи се многу видливи и препознатливи знаци на организацискатa култура. Тие зборуваат за социјалната позиција на една личност, група или цела организација во однос на другите. Лицето кое за прв пат би било во компанија, може врз основа на овие надворешни манифестации, со помош на статусни симболи, со сигурност да ја одреди позицијата на секоја индивидуа во организацискатa хиерархија. Статусните симболи, како знаци на организациска култура, можат да се однесуваат на

индивидуата, но и на целата организација. Некои типични статусни симболи во една компанија би биле: работа што ја зафаќа индивидуата, висина на плата, бонуси што ги ужива член на организацијата, големината на канцеларијата, макро и микро локација на канцеларијата, опрема (мебел) во канцеларијата, квалитетот на килимите и вредноста на сликите уметнички дела во канцеларија, локација на паркинг простор, резервиран паркинг, тип (марка) деловни автомобили, право на секретар, право на користење директор на клуб, покани за коктел забава, привилегии, вклучително и слободно движење на работа, автономен одмор и сл. Истите статусни симболи варираат од една компанија до друга компанија.

в) Додека статусните симболи претставуваат сегашни симболи на организацискатa култура, традицијата и историјата, претставуваат симболи на организациска култура токму затоа што тие траат долго и ја прават компанијата препознатлива од првите денови. Речиси секоја постара компанија, со пократка или подолга историја, може традиционално да негува некои однесувања со кои таа компанија станала препознатлива во околината и се разликува од другите компании. Негувањето на традициите и повикувањето во историјата на компанијата, нејзините значајни луѓе кои оставиле длабок белег, враќајќи приказни и херои од историјата на компанијата, се симболи на организацискатa култура, преку која се постигнува посилна идентификација со компанијата. Анегдоти и приказни за познати директори или професори на факултетот, поминуваат во легенда и се раскажуваат од генерација на генерација.

г) Ритуали (церемонии), церемонии и игри се еден од највпечатливите симболи на корпоративната култура. тие донекаде потсетуваат на традицијата и историјата, но сепак се разликуваат од нив.

Имено, церемониите и ритуалите, како симболи на корпоративната култура, можат да влезат во традицијата и историјата на компанијата, иако традицијата и историјата на компанијата е побогата од церемониите и ритуалите.

Ритуалите и церемонијата не се синоним и меѓу нив постои одредена разлика. Ритуалите се правила што го одредуваат однесувањето во животот на корпорацијата. Тие доведуваат ред од хаос. Ритуалите се доста вообичаени и се сметаат за нешто сосема нормално. За разлика од ритуалите, церемонијата е секогаш нешто необично, посебно, што вработените го паметат долго време. Ако, на пример, јапонските работници во една компанија го започнуваат работниот ден со утринска гимнастика, тогаш зборуваме за ритуалот на утринската гимнастика како симбол на корпоративната култура на таа компанија. Зборуваме и за ритуали кога во една компанија, на пример, сите вработени се собираат во петок на редовен заеднички ручек, за време на кој целиот персонал се дружи едни со други, се разбира, без да се почитува формалната хиерархија на позициите. Меѓутоа, ако некоја компанија, кога ги промовира своите нови производи, направи „голема церемонија“, со богата лотарија, атрактивна прва награда, избор на убавина на вечерта и слично, тогаш тоа не припаѓа на ритуалите, туку на церемонијата.

Менаџерите на компанијата, особено врвните менаџери, се повикани да ги негуваат церемониите и ритуалите како важни симболи на корпоративната култура. Богатството на церемонии и обреди е особено карактеристично за американските компании, повеќе од европските, заради американскиот животен стил, каде церемониите и ритуалите играат голема улога во животот на секоја компанија.

Играта претставува креативна животна сила на компанија која ги намалува тензиите и ги поттикнува иновациите. Играта, во разни форми ги зближува луѓето, ги отстранува конфликтите и создава нови културни вредности.

д) Особено препознатлив, иако не секогаш разбирлив за оние надвор од компанијата, јазикот и жаргонот се значајни симболи на организацискатa култура. Компаниите значително се разликуваат по својот специфичен јазик, а уште повеќе, жаргонот, кој во голема мерка е определен од видот на активноста во која е ангажирана компанијата или од видот на работата што ја извршува поединецот. Сигурно е дека јазикот на оние што се вработени во

земјоделски имот ќе биде различен од јазикот на оние што работат во фабрика, училиште, болница, театар или колеџ.

Со оглед на нивните активности, секоја од овие организации ќе има одредени специфичности во изразувањето и меѓусебната комуникација, кои со тек на време ќе прераснат во симболи на својата организациска култура.

Многу компании користат специфичен говор, сленг, метафори и други форми на јазик, на кои им испраќаат специјални пораки на вработените. Така, јазикот во одделни компании има свои специфики. Секоја компанија се разликува од друга во специфичната употреба на јазик.

Можеме да го дефинираме жаргонот како специфичен јазик на кој, како по правило, одредени тесни групи во една компанија комуницираат.

Токму овој посебен жаргон станува препознатлив симбол на културата на одредена група, т.е. компанијата како целина. Жаргонот е таков специфичен јазик што сите оние што не припаѓаат на групата што го користат специфичниот жаргон на својата професија во меѓусебна комуникација, можат да бидат убедени дека оние што се наоѓаат себеси во улога на набудувачи не разбираат скоро ништо. Иако жаргонот е развиен од луѓе од одредена професија, компјутерски научници, лекари или сметководители, на пример, има некои вообичаени термини што може да се најдат во секоја организација. Сепак, секоја индивидуална компанија, во рамките на одредена професија, развива свој посебен жаргон со кој се признава. Ова значи дека жаргонот на книговодителот нема да биде ист во компаниите А и Б, иако во жаргон на обете компании, Т-сметките се нарекуваат „закачалки“. И додека сметководител, на пример, нема да мора да го знае жаргонот на неговите колеги во друга компанија, ова не важи за вработените во маркетингот, кои ќе треба да го знаат жаргонот не само на нивните клиенти, туку и жаргонот на нивните конкуренти.

ѓ) Физичкото опкружување е, исто така, еден од симболите на корпоративната култура. Под физичко опкружување подразбираме макро и микро локација на компанијата, но и на нејзините одделни оддели.

2.5. Нивоа на организацискатa култура

Организацискатa култура може да се опише како санта мраз, бидејќи видливите аспекти на културата претставуваат само еден дел од неа.

Над површината има видливи карактеристики:[22]

- работна околина (компаниски круг, згради, автомобили, квалитет на работни простории, светлина, бои, мебел, опрема, декор, уметнички предмети, зеленило),
- материјал за визуелна комуникација на организацијата (каталози, брошури, брошури, итн.);
- гардероба на вработените (особено онаа што е карактеристична за организацијата - униформи или специјални одела, кравати, ID картички/кои ги идентификуваат вработените како членови на таа организација);
- изглед на вработените (дали се уредни, начин на зборување, одење, однесување и сл.);
- деловни додатоци (дневници, приврзоци, блокови, папки, пенкала, пепелници, календари, коверти и документи за писма, фактури, новогодишни картички, итн.);
- тон и јазик што се користи во деловните писма;
- начини што вработените ги користат кога се обраќаат едни до други.

Околу површината се следните вредности: деловна политика, процедури, ритуали и мрежи на врски - начини на комуникација, методи за наградување на вработените, забава, прослави, итн.

Вредностите најчесто се изразуваат во форма на верувања за тоа што е најдобро за организацијата и каков вид на однесување е пожелно.

[22] Mikić, A., (2007), Umetnost komuniciranja, NIC Užice, str. 199.

Постојат неколку основни вредности според кои организациите се разликуваат едни од други. На некои од нив им се дава поголема или помала предност. Тие се манифестираат на следниов начин:[23]

- која е подготвеноста да се исполнат барањата на потрошувачите и вработените;
- како менаџерите ги третираат вработените и како потчинетите постапуваат со раководителите;
- како се дистрибуира моќта во компанијата;
- кои се начините на изразување на статусот;
- како се донесуваат одлуки во организацијата;
- каков е ставот кон амбициите;
- колку е отворен пристапот до постојните начини на комуникација;
- каква е достапноста на менаџерите;
- каков е ставот кон формалностите во однесувањето;
- колку се даваат пофалби и се оценува работата;
- каков е ставот кон несогласување и незадоволство;
- каков е ставот кон лојалноста на вработените;
- каква е поддршката што им се дава на вработените во искажувањето на сопствените идеи;
- каков е ставот кон трансферот на знаење во организацијата;
- која е подготвеноста за ризик.

Под површината се наоѓаат скриени, неформални аспекти на организацискиот живот: заеднички претпоставки, верувања и очекувања.

Понекогаш претпоставките што постојат на ова ниво се многу јасни, но честопати не се така, толку многу членови на организацијата можат да постапат во согласност со нив, без да сфатат дека тоа го прават. Формирањето на неофицијални аспекти на организацискиот живот во суштина

[23] Mikić, A., (2007), Umetnost komuniciranja, NIC Užice, str. 200.

е под влијание на прогласените вредности во компанијата, т.е. најголем придонес за нивната дефиниција обезбедува однесувањето на менаџерите.

Ако лидерите во организацијата јасно изразат една работа, а прават друга, во тој случај, нивните постапки ќе зборуваат погласно од нивните зборови. Тие ќе создадат конфузија и ќе ја трошат организацискатa енергија.

2.6. Ширење на организацискатa култура

Постојат неколку начини на кои вредностите на културата во една организација можат да се пренесат меѓу луѓето. Менаџерите можат да запознаат нови соработници со културата на организацијата за време на интервјуа за вработување, како и подоцна преку програми за обука (работилници или семинари).

Преку зборови и дела, тие им ги пренесуваат сите пишани и непишани правила, што мора да ги следат сите вработени.

Овој процес може да се поттикне преку програми за управување со награда и стимулација, кои треба да обезбедат побрзо усвојување нови вредности, бидејќи нивното однесување ќе биде наградено и стимулирано. Покрај образованието, културата се консолидира во текот на работата во неколку дополнителни алатки, меѓу кои се позначајни: симболи, приказни, жаргон, церемонии и изјави на вредности и принципи.[24] На пример. архитектурата на зградите и комплексот на компанијата може да ја одразува нејзината корпоративна култура. Исто така, културата може да се зајакне со слогани,

[24] Mikić, A., (2007), Umetnost komuniciranja, NIC Užice, str. 203.

кратки пораки кои симболично претставуваат визија, стратегија и вредности на компанијата.

Вработените во организацијата можат да се приближат преку бројни приказни и анегдоти за настани поврзани со некои активности и настани од минатото на организацијата. Исто така, жаргонот што се користи во организација што е специфичен за него, може да влијае на поголема поврзаност помеѓу луѓето кои работат во неа. Организацискатa култура може да се пренесе и преку формални изјави за мисија, вредности и принципи. Некои компании ги изразуваат своите вредности и принципи во писмена форма.

Организацискатa култура е еден од оние аспекти во управувањето со компаниите коишто не е едноставно да се дефинираат, а сепак сериозно може да влијаат на стабилноста и на успешноста на компаниите преку инволвирање на сите вработени. Истражувајќи повеќе на оваа тема, една од најчестите причини поради кои најголем дел на организациите кои се соочуваат со кризни ситуации пропаѓаат е поради немањето на јасно утврдена организациска култура, односно заеднички сет на вредности и норми помеѓу вработените кои се во склад со целокупното работење на компанијата.

Сепак, организацискатa култура не се однесува на тоа дека сите вработени треба да имаат исти ставови и размислувања, туку на тоа како сите вработени, вклучувајќи го и менаџментот „ги прават работите“, како комуницираат меѓусебно и со соработниците, како ги извршуваат секојдневните активности, а со тоа и како влијаат на создавање на одредена препознатливост на компанијата во однос на останатите. Ако компаниската структура и поставеност на улогите во тимот е телото на компанијата кое треба да ја движи компанијата напред, тогаш културата е духот што ја оддржува компанијата.

Бенефитите од силна организациска култура се многубројни и се однесуваат на отворена и транспарентна комуникација помеѓу вработените, создавање заемна почит и доверба, мотивирани вработени кои сакаат да ја следат

визијата и мисијата на компанијата што доведува до желба за остварување на заеднички цели, намалена стапка на флуктуација на вработените и слично.

Со цел да создадете силна организациска култура, предлагам неколку начини што може да ви помогнат:

- **Добро познавајте ги потребите на вашите вработени** – вашите вработени се моторот кој треба да ја движи компанијата напред, но колку навистина добро ги познавате? Што ги мотивира? Со кои проблеми се соочуваат на работното место? Дали сте се обиделе да зборувате со нив и да ги надминете проблемите? Доколку не ги познавате добро вработените, голема е веројатноста да ја изгубат страста кон работата кога ќе се соочат со некој посериозен проблем.
- **Создадете работна средина на почитување и доверба** – не за џабе кажале старите – „однесувај се кон другите онака како што сакаш да се однесуваат кон тебе“. Кога се создава динамична организациска култура, различните размислувања или различните вредности од нашите, не мора да значи дека нечија перспектива е погрешна. Едноставно потрудете се да имате доверба во вашиот тим и прифатете го и почитувајте го различниот став од вашиот.
- **Никогаш не ја заборавајте „вистинската“ причина зошто постои компанијата** – секоја компанија треба да има јасна визија, мисија и цели што сака да ги постигне, но многу често „вистинската“ причина - зошто постои компанијата и зошто е таа толку важна на компанијата, не е доволно јасно искомуницирана со вработените.
- **Јасно дефинирајте ги клучните вредности на вашата компанија** – организациската култура не треба да се заснова на хиерархиска поставеност, туку на вредности кои секој во компанијата, вклучувајќи го и менаџментот, ги живее. Ако не постојат норми, правила, јасно дефинирани улоги, отворена комуникација и слично, кои ќе ги поддржат клучните вредности, компанијата многу лесно може да премине во ранлива структура која нема да може лесно да ги надмине кризните ситуации.

- **Бидете пример за своите вработени** – вработените секогаш ќе гледаат како се однесуваат менаџерите во клучни ситуации, колку се одговорни во реализација на активностите, како донесуваат одлуки, колку се почитувани од другите и на тој начин директно ќе го рефлектираат „оправданото“ однесување кај нив.

Создавањето на стабилна организациска култура не е лесна работа, но е многу важна и моќна за „наметнување“ на влијанието на однесувањето кај другите. Како што стануваат тимовите сè повеќе диверзифицирани и компанијата расте, предизвикот да се води компанијата кон успешни резултати е уште потежок.

2.7. Менување на организацискатa култура

Потребата за промена на организацискатa култура е неизбежна затоа што модерната организација се карактеризира со постојани промени, но тоа не треба да ги загрозува основните карактеристики и симболи кои создаваат позитивна репутација на една компанија.

За да се промени организацискатa култура на компанијата, треба многу добро да се познава таа култура за да открие што не ги исполнува критериумите и што треба да се промени.

Претпоставки за промена на организацискатa култура се:

1. Идентификација на потребата за промена;

2. Изнаоѓање соодветни методи за промена;

3. Спроведување на нова култура.

Организацискатa култура треба да се промени доколку:

- Компанијата има силни вредности што повеќе не се вклопуваат во променетата околина;
- Ако индустријата на која припаѓа компанијата е многу конкурентна и брзо се развива;
- Доколку компанијата е меѓу послабите и полошите во својата индустрија;
- Доколку компанијата има намера да се приклучи на ланецот на многу големи и успешни компании;
- Доколку компанијата е една од помалите, но рапидно расте.

Доколку одговорите на овие прашања се потврдни, организацискатa култура на компанијата ќе мора да се промени.

Бидејќи организацискатa култура доаѓа од луѓе и е поврзана со луѓето кои работат во компанијата, особено менаџерите, се подразбира дека промената во организацискатa култура е исто така поврзана со промените кај луѓето, што може да се направи на два начина:

1. Замена на некои, или сите клучни играчи со нови луѓе;

2. Промена на начинот на размислување на овие клучни играчи.

Двата методи имаат свои предности и недостатоци. Новите луѓе не се оптоварени со хипотеката на старите и многу успешно можат да создадат и развиваат нови модели на култура, што е нивна значајна предност. Нивната слабост е што тие се нови и не ја познаваат компанијата. Од друга страна, промената на начинот на размислување на постојниот раководен слој бара тие самите да се променат, што не е секогаш лесно или едноставно. Наспроти

оваа тешкотија, нивната предност е што тие ја познаваат компанијата во сите свои димензии. Во некои случаи, и двете можности може да бидат комбинирани, т.е. дел од управувањето ќе биде заменет со нови луѓе, а дел ќе останат исти.

ТРЕТ ДЕЛ: УПРАВУВАЊЕТО СО КОНФЛИКТИТЕ ПРЕКУ ПРОМЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

3.1. Конфликтите како дел од организацискатa култура

Дефиницијата за конфликт е претставена како конфликт помеѓу две лица или две групи од одредени причини. Бидејќи конфликтот се развива меѓу двете страни, тоа би значело дека тие треба да комуницираат во врска со проблемот што е причина за конфликтот. Луѓето обично стануваат свесни за конфликтот само кога се појавува несогласување што е видливо во вербалната и невербалната комуникација помеѓу членовите.

Со презентирање на различни мисли и погледи за проблемот, можат да се донесат квалитетни одлуки и да се задоволат меѓусебните односи. Ваквите конфликти се нарекуваат конструктивни. Меѓутоа, кога се споменуваат конфликтите, тие најмногу значат лоши, деструктивни конфликти.

Како што веќе споменавме, луѓето кои веруваат дека имаат спротивни цели, идеи и потреби учествуваат во конфликтот.

Сепак, покрај нив, во конфликтот може да бидат вклучени медијатори или преговарачи, кои имаат улога да помогнат во спротивставените страни да постигнат договор. Конфликтите во една организација може да се појават, како во рамките на групата, така и помеѓу групите.

Се разликуваат:[25]

- конфликт во групата - се јавува во рамките на една група, бидејќи членовите на групата може да имаат различни очекувања, вредности, приоритети при решавање на задачите, итн.
- Конфликт меѓу групите - се јавува помеѓу две или повеќе групи. Одделенијата или деловните единици најчесто доаѓаат во судир заради

[25] Šušnjar, G., Zimanji, V., (2005), Organizaciono ponašanje, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 119.

ограничените ресурси на компанијата, перцепциите во врска со насоката на развој на компанијата, политиката и др.

3.1.1. Конфликти во организацијата и нивно надминување

Конфликтите се неминовност во работењето на една организација исто како што се нераскинлив дел од животот. Постојат повеќе дефиниции за конфликт во зависност од тоа дали конфликтот го разгледуваме од аспект на однесување на учесниците во конфликтот, изворите на конфликтот, ставовите и чувствата што се јавуваат. Сепак, она што ги обединува е фактот дека конфликтот има три основни компоненти:

- страни во конфликтот;
- конфликтно однесување;
- и конфликтни интереси.

Конфликтите кои се јавуваат во една организација се дефинираат како несогласување меѓу членовите или групите во организацијата предизвикано од повеќе причини како на пример:

- заедничко делење на ресурсите и работните задачи (конфликти меѓу раководството и синдикатите);
- желба да се надвладее во средината со статус (конфликт меѓу соработник кој сака да напредува на повисоко ниво и менаџер кој не го дозволува тоа);
- разлики во цели, вредности и видувања (меѓу менаџерите од исто ниво, при заедничко извршување на некоја комплексна задача) и сл.

Традиционалното разбирање на конфликтите укажува на нивно избегнување и смета дека настанатиот конфликт е грешка на менаџерот, што понатаму предизвикува пречки во работењето на организацијата. Според ова

разбирање, конфликтите треба да се елиминираат, но доколку сепак се појави конфликтна ситуација во организацијата, менаџерот треба да го отстрани што е можно побрзо.

Наспроти традиционалното разбирање на конфликтите, интеракцискиот приод укажува на нивната неизбежност во еден организациски систем. Конфликтот може да биде и продуктивен и да води кон унапредување на работата, а задачата на менаџерот е да се справи со него и да го реши на оптимален начин за организацијата. Оптималната работна реализација, бара конфликт на умерено ниво затоа што конфликтот често пати е средство со кое се постигнуваат организациски промени и иновации.[26]

Во однос на реализација на работата, конфликтите тереба да се одржуваат на оптимално ниво, што значи да се контролираат и да се охрабруваат, но само додека водат кон унапредување на работната реализација. Штом конфликтната ситуација започнува да пречи на работата и се фокусира само кон релациите меѓу вклучените страни, потребно е истата веднаш да се прекине.

При конфликтна ситуација секој од нас дејствува различно. Во приватниот живот сите ние може да реагираме во согласност со нашите лични ставови и вредности. Во конфликтните ситуации во организацијата каде работиме, особено доколку сме во улога на менаџер, мора да знаеме да управуваме со конфликтите и од нив да го извлечеме најдоброто за организацијата.[27]

Бидејќи конфликтите во поголем обем се еден од основните елементи што ја попречуваат ефикасноста на организацијата, неопходно е справување со нив, односно нивно решавање.

Во пракса често се случуваат конфликтни ситуации внатре во организацијата и во релациите со организации и поединци надвор од неа на кои менаџерот е принуден да ги решава. Најчесто конфликтните ситуации се јавуваат при донесување одлуки, при спогодување со околу платата со соработниците, при

[26] https://www.primacons.com.mk/konflikti-vo-organizacijata-i-nivno-nadminuvanje.html
[27] https://www.primacons.com.mk/konflikti-vo-organizacijata-i-nivno-nadminuvanje.html

склучување на договори за продажба на производите/услугите на организацијата, при спогодувањето со владата за одредени погодности за организацијата и др.

Во сите овие случаи најчесто станува збор за спротивставени гледишта на вклучените страни кои се залагаат за остварување на нивните интереси. Процесот низ кој треба да се помине за да се приближат гледиштата и ставовите на заинтересираните страни е всушност разрешувањето на конфликтите.

Кога менаџерот ќе се најде во конфликтна ситуација, се обидува да преземе активности со кои ќе ја разреши ситуацијата. Кои активности ќе ги преземе зависи од неговите верувања и ставови во врска со конфликтите воопшто.

За оваа цел во основа постојат пет начини (методи) за разрешување на конфликти. Тоа се: спротивставување, соработка, компромис, одбегнување и прилагодување. Секако дека начинот на кој менаџерот ќе се обиде да го разреши конфликтот ќе зависи од неговиот психолошки профил, но сепак постојат ситуации кога е поопрaвдано да се реагира на еден или друг начин. На пример, во итни ситуации, кога е потребно да се донесат брзи одлуки, или пак кога прашањето околу кое се разговара е тривијално, може да се реагира со спротивставување.[28]

Спротивставувањето не се препорачува кога е важно зачувување на релациите со другата страна (на пр. се смета на другата страна како стратешки партнер), кога редовна соработката се уште не е воспоставена (со нови клиенти); за рутински важни и неважни прашања.[29]

Прилагодувањето е исто така губи-добива ситуација, каде едната страна се повлекува од своите позиции и попушта. Се препорачува да се користи кога: навистина не е важно за прашањето за кое се преговара, едната страна е беспомошна, но нема желба да го блокира противникот. Овој начин на разрешување конфликти треба да се одбегнува доколку едната страна го

[28]https://www.primacons.com.mk/konflikti-vo-organizacijata-i-nivno-nadminuvanje.html
[29] https://www.primacons.com.mk/konflikti-vo-organizacijata-i-nivno-nadminuvanje.html

користи само за да бидете прифатена од другата страна затоа што резултатот е најчесто непочитување и на организацијата и на преговарачот.

Избегнувањето е начин на преговарање што резултира во незадоволство на двете вклучени страни во конфликтот. Тоа е губи-губи ситуација и не би требало да се користи кога е важно да се зачуваат добрите релации и да се остварат интересите во преговарањето. Избегнувањето често води во замрзнувања на преговорите или во експлозивни караници. Се препорачува да се користи кога релациите не се толку значајни, времето е кратко а одлуката не мора да се донесе, кога имате слаба преговарачка позиција, но имате желба да го блокирате „противникот".[30]

Колаборативниот начин на преговарање е всушност она кон што како менаџери треба да се стремиме. Соработувањето е "победи-победи" ситуација каде се почитуваат разликите и се бара заедничко погодно решение. Ова е всушност принципиелното преговарање и резултатите од него предизвикуваат задоволство и кај двете вклучени страни. Сепак и овој стил на преговарање има свои слабости. Не се препорачува да се користи кога има малку време на располагање, кога целите на другата страна се објективно погрешни, а конфликтот се случил поради неважни работи. Колаборативниот начин на разрешување конфликти е најдобро да се користи кога зачувувањето на добрите релации и решавањето на конфликтната ситуација се подеднакво значајни, кога се потребни креативни решенија, кога има доволно време за водење на процесот.

Компромисот како начин на разрешување конфликти е демократски процес кој истовремено е и позиционирање и овозможува разделување на различностите на вклучените страни. Во процесот на постигнување компромис секоја од страните делумно се откажува од своите барања при што нема ситуација губи-добива, односно секоја од преговарачките страни делумно губи и делумно

[3030] https://www.primacons.com.mk/konflikti-vo-organizacijata-i-nivno-nadminuvanje.html

добива. Водењето до компромисно решение мора да се користи кога треба да за зачува добрата соработка но времето и ресурсите се ограничени, кога изнаоѓањето на било какво решение (што не мора да биде најдоброто) е подобро од комплетното решавање на проблемот. Не се препорачува кога е неопходно најдоброто можно решение или кога едната страна не може да се помири со последиците (загубените работи) со договорот.[31]

Преговарањето како начин на справувањето со конфликтни ситуации (што неминовно се појавуваат во работењето) досега не му е посветено доволно внимание во школите за менаџмент. Доаѓајќи во контакт со претставници на странски компании во нашава земја, гледаме дека вештините на преговарање како потребни алатки за успешно работење, редовно се применуваат. Ако императив на секој менаџер е продуктивноста, тогаш за да постигне поголема продуктивност на организацијата е потребно и успешно да знае да преговара.[32]

[3131] https://www.primacons.com.mk/konflikti-vo-organizacijata-i-nivno-nadminuvanje.html
[32] https://www.primacons.com.mk/konflikti-vo-organizacijata-i-nivno-nadminuvanje.html

3.2. Вештини на комуницирање при конфликти

Кога се појавува конфликт, пожелно е учесниците да поседуваат некои од следниве вештини, со цел подобро решавање на конфликтот:[33]

- Слушање и учење - Активното слушање е важно во конфликтот, затоа што овозможува да научите повеќе за потребите и чувствата на другите, како и да ги видите проблемите на другата страна;
- Дипломатско однесување - Во комуникацијата, се однесува на обликувањето на пораката на начин што помалку ќе ја иритира другата страна, ќе ги намали заканите и сл. Обликувањето на пораката со примена на вербална дипломатија овозможува да се каже точно што е посакувано, без да се засили проблемот.
- Флексибилност - Тоа претставува такво однесување што се прилагодува на одредена ситуација. Исто така, тоа значи и можност за обликување на пораката на различни начини, за различна публика, како и за обликување на ситуацијата, со цел да се зголеми веројатноста идеите да бидат разбрани.

Важно е да се испланира како учесниците ќе комуницираат за време на конфликтот, со цел да се создаде клима за поддршка.

Конфликтот треба да се искористи за зајакнување на односите со другата страна, притоа не станува збор за повлекување или избегнување на конфликтот. Треба да се биде внимателен со она што е кажано и со начинот на кој се зборува. Нема потреба да се даваат брзи и остри одговори. Исто така, неопходно е да се сумира она што е дискутирано и да се направат планови за продолжување на дискусијата, доколку времето го оневозможи веднаш да се дојде до решение.

[33] Vidović, S., Radovanović, M., (2004), Spremno u sukobe, recepti za bolje bavljenje sobom, drugima, medjusobnim odnosima i konfliktima, Nemačka organizacija za tehničku saradnju – GTZ, Beograd, str. 31.

3.3. Методи на решавање на конфликтите

Ако се појави конфликт, за да се нормализираат работите, треба да се преземат одредени чекори. Еден начин е вработените да работат заедно за да развијат збир на предодредени цели, за што сите се согласуваат дека ќе бидат од корист. Арбитерот е персонал кој има улога на помирувач кој ќе влијае на намалувањето на конфликтите. Некои од методите што се користат за решавање на конфликтите се:[34]

- Средба на соговорникот. Се бара „слаба точка“ на соговорникот за да може да се искористи и да се постигне „победа“. Овој метод придонесува за развој на продуктивна комуникација.
- Конструктивна дискусија. Дискусијата може да доведе до решавање на конфликти во ситуација кога проблемот е конечно решен. За конструктивна дискусија, неопходно е да се биде подготвен за слушање и разбирање на позицијата на ривалот.
- Закани и присила. Заканите и присилувањето се метод што се користи од страна на страната во конфликт која има аргументи. Ова не е ефикасен метод на контра-закана, што може само да го интензивира конфликтот.
- Воведување судија. Судијата се чини дека е прифатливо решение во ситуации кога разликите меѓу спротивставените страни се несовладливи.
- Создавање коалиција. Послабите страни во конфликтот се обединуваат против посилните ривали, со цел да ги победат. Ваквите коалиции, како по правило, се нестабилни, потрагата по нови продолжува непрекинато и се загрозува единството на групата и организацијата.

[34] Filipović, V., Kostić-Stanković, M., Odnosi s javnošću, FON, Beograd, 2008, str. 90.

- Одредување супериорни цели. Обид да се укаже на спротивставените страни дека има простор во нивниот конфликт само за она што е во согласност со основните цели на организацијата.
- Компромис. Постигнувањето компромис бара од сите страни во конфликтот да се откажат од своите интереси и да ги почитуваат интересите на другата страна во конфликтот.
- Конфронтација. Се користи во ситуации кога има апатија, така што конфликтот се преведува во фаза на поголем интензитет, за да се охрабрат учесниците да постигнат конструктивно решение.
- Повлекување. Кога конфликтот станува премногу интензивен или деструктивен, се применува методот „попаметниот попушта“.

3.4. Управување со конфликтите

Конфликтите можат да донесат со себе разни грижи и стресни ситуации, но од друга страна тие можат да дејствуваат и како инспирација, да го поттикнат развојот, учењето, промената. Ако не може да се избегне конфликтот, потребно е да се пронајдат начини да се справи со истиот.

Првиот чекор во управувањето со конфликтите е идентификување на конфликтот. Конфликтот може да се идентификува со поставување на следниве прашања:

1. Дали членовите на групата се свесни дека постои конфликт?
2. Дали членовите на групата разговараат за спротивставени цели?
3. Дали сстанува збор за овие ретки ресурси?
4. Дали членовите на групата зависат едни од други во решавањето на конфликтите?

Откако ќе се идентификува конфликтот, важно е да се воспостави вистинската клима. Климата во која се водат конфликти е многу важна. Групите треба да избегнуваат одбранбена клима, која се карактеризира со: осудување и критикување на другите членови на групата, наметнување на волјата на еден член на групата на другите членови, покажување рамнодушност кон она што се случува во групата и недостаток на посветеност кон целите на групата, покажување доминација и неподготвеност да ги слуша другите.[35] Групите треба да поттикнат клима на поддршка, што се карактеризира со: презентирање на идеи или мислења, фокусирање на задачата, чесна и отворена комуникација, разбирање на другите, поставување прашања до членовите на групите за да ги дознаат нивните мислења, изразуваат подготвеност да ги слушаат идеите на другите членови . Откако ќе се реши климатскиот проблем, може да започне со решавање на конфликти.[36]

Стилови за управување со конфликти се начините на кои се приближуваат конфликтите. Стилот може да биде конкурентен, кога луѓето се обидуваат да победат во конфликтот, или колаборативен, кога сакаат да го решат конфликтот преку соработка.

Ако тие се рамнодушни, индиферентни кон конфликтот, тогаш стилот веројатно е поврзан со избегнување, но ако го следат она што се случува и се подготвени да се прилагодат на новата ситуација, тогаш тој е прилагодлив.

Сепак, може да се дефинираат две основни стратегии:[37]

- гласање и
- преговори.

Гласањето е стратегија која сè повеќе се избегнува, со оглед дека не постои вистинско решение за конфликтот, туку само победа на мнозинството.

[35] Vidović, S., Radovanović, M., (2004), Spremno u sukobe, recepti za bolje bavljenje sobom, drugima, medjusobnim odnosima i konfliktima, Nemačka organizacija za tehničku saradnju – GTZ, Beograd, str. 35

[36] Robbins, S. P., (2008), Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate, Zagreb, str. 130.

[37] Đokić, A., (2005), Korporativna kultura i efikasnost poslovanja, KIZ „Centar“, Beograd, 2005, str. 70.

Стратегијата што главно се применува денес за решавање на конфликтот е преговори, каде се постигнува решение преку компромиси од обете страни. Преговарањето е толку развиена вештина денес и е толку релевантна во секојдневните ситуации, што се разви во посебна дисциплина и многумина ја проучуваат како посебен предмет.

Управувањето со конфликтите започнува со мапирање на истите, и оваа техника обезбедува информации за причините за конфликтот, актерите на конфликтот, нивните ставови, искуство, различно разбирање на ситуацијата во конфликтот.

Оваа техника дава многу јасна ситуација, врз основа на која може да се преземат понатамошни активности. Управувањето со конфликтите има за цел да ги обучи актерите да применат различни стилови на однесување во конфликт, во согласност со дадената ситуација. Управувањето со конфликтите не значи автоматско решавање или отстранување на истите. Тоа е само процес кој се усовршува. Креативните и интелектуалните конфликти можат да бидат здрави. Кога членовите не се согласуваат за резултати, толкувања, пристапи и филозофии и кога разговараат за нивните разлики на здрав, конструктивен начин, тие можат да постигнат извонредни резултати. Од друга страна, неоправданиот конфликт може да го поткопа напорот на тимот и неговата заедничка цел. Неопходно е да се интервенира брзо кога е потребно.[38]

Кога конфликтот во креативниот процес излегува од контрола или дојде до застој, членовите на тимот ги влечат сите на своја страна. Треба да се реагира веднаш, насочувајќи ги членовите кон важноста на заедничката цел, така што тимот ќе преживее и да не претрпи штета. Ова потврдува уште една специјална хипотеза, а тоа е дека „ако конфликтот во тимот не се реши навреме, шансите се поголеми дека таков тим ќе се распадне, а организацијата ќе претрпи штета“. Ако не постои можност повторно да се

[38] Grinberg, Dž., Braun, R., (2001) ”Ponašanje u organizacijama”, Izdanje MATE, Zagreb, str. 307.

воспостави функционирањето на тимот, треба да побарате мислење од трето лице, стручно мислење на некој што е надвор од тимот или да најдете информации што ќе го решат проблемот.

3.5. Стилови на управување со конфликтите

Стилот на управување со конфликти што ќе се користи во голема мерка зависи од ситуацијата, како и од видот на конфликтот.[39] Најчесто се користи интегративен стил, тој честопати е прифатлив за сите страни, затоа што во голема мерка се почитува подеднакво. Исто така, се привлекува внимание на моралното однесување во конфликтите и присуството на етички однос во самиот конфликт.

Менаџерите треба да се грижат за тоа како морално се однесуваат сите вработени и придонесуваат за успехот на организацијата.

Постојат пет стилови на управување со конфликти:[40]

1. Соработка (интегративен стил): се постигнува соработка помеѓу спротивставените страни. Соработката се постигнува преку меѓусебна комуникација, отвореност, размена на мислења, емоции, се анализираат причините за појава на конфликтот, и обете страни се подготвени да го најдат најдоброто можно решение за конфликтот. Секоја страна ја прифаќа својата одговорност во конфликтот, но во исто време се обидува да ја реши. Овој стил е карактеристичен за комплексни проблеми кога само со заедничко делување е можно да се решат проблемите што се појавиле. Карактеристика на овој стил на управување со конфликти е т.н. понудената ситуација од која двете страни излегуваат победнички. Соработката како стил е важна при дизајнирање на организациски стратегии и долгорочно планирање.

---

[39] Robbins, S. (2005), Essentials of Organizational Behavior, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 198.

[40] Dobrijević, G., (2010), Stilovi upravljanja organizacionim konfliktom, 6. Naučni skup sa međunarodnim ušešćem Sinergija, Univerzitet Singidunum, str. 292.

2. Адаптација: претставува стил на управување со конфликти каде што повеќе се гледа користа од спротивната страна во конфликтот, односно едната страна се обидува да ги минимизира разликите меѓу нив, така што другата страна е задоволна. Во овој случај, размената на идеи носи само нова дискусија и не нуди потребно решение. Иако соработката како стил се препорачува почесто, понекогаш стилот на прилагодување е најдобрата можна опција што може да управува со конфликтот. Овој стил може да се користи ако се смета за спротивно мислење за правилно, т.е. кога тешкотијата околу која настанала конфликтот е од многу поголема важност за другата страна. Исто така, ако намерата е да се извлече корист подоцна или позицијата во којашто се наоѓаме е слаба, стилот на прилагодување се чини дека е најсоодветен за управување со конфликти во дадено време.

3. Конкуренција (доминантен стил): таа е врзана за стратегијата за победа, односно кога едната страна сака да стекне надмоќ над другата страна. Овој стил се користи кога едната страна оценува дека нејзините цели се компромитирани ако другата страна успее да ги постигне своите цели. Затоа тој сака да ги брани на сите можни начини. Она што го карактеризира овој стил понекогаш се закани, казни, заплашувања и тие обично ги користат менаџерите, иако може да се примени дури и кога спротивната страна во конфликтот е агресивна и недоволно професионална. Овој стил е најдобар за одредени конфликтни ситуации, доколку е потребно да се извршат некои рутински задачи, кога е неопходно да се дејствува брзо, па затоа често се применува од раководителите.

4. Избегнување. Во овој стил на управување со конфликтите, проблемот е одложен, страните се повлекуваат од конфликтот и го избегнуваат конфликтот. Особено се применува ако се утврди дека сè уште не е вистинското време да се отвори конфликт и дека ништо не би се постигнало со тоа во даден момент.

Исто така, се избегнува конфликт ако се процени дека се води околу неважни работи, но и ако се случи да може да ескалира во некој поголем конфликт.

5. Компромис. Компромисот подразбира одрекување од сите страни на првично поставените цели, со цел да се постигне взаемно прифатливо решение. Се користи во ситуации кога обете страни во конфликтот имаат приближно исто влијание. Може да доведе до размена на отстапки или поделба на половина.

Гледајќи ги сите опишани стилови на управување со конфликтот, може да се заклучи дека секој од нив може да се примени во зависност од ситуацијата со конфликтот што се јавува во дадено време. Затоа, конфликтот треба да биде добро мапиран. Секако, во поголем број ситуации, најприлагоден стил е соработката, односно интегралниот стил. Денешниот современ бизнис е незамислив без успешно управување со конфликти. Ова ќе биде вистински предизвик за организациите во иднина, затоа што веќе не станува збор само за решавање на конфликтите, туку акцентот е ставен на нивното управување.

Менаџерите треба да можат да препознаат кој стил на управување да се примени на која форма на конфликт.[41] Во секојдневното работење, се покажа дека конфликтите се пожелни со цел вработените да разменуваат различни идеи, да бидат поактивни и да постигнат поголема организациска ефективност.

[41] Dobrijević, G., (2010), Stilovi upravljanja organizacionim konfliktom, 6. Naučni skup sa međunarodnim ušešćem Sinergija, Univerzitet Singidunum, str. 294.

ЧЕТВРТ ДЕЛ: ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ – УПРАВУВАЊЕ НА КОНФЛИКТИТЕ И ПРОМЕНИ ВО ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

(анализа на случај - истражување во ЈЗУ општа болница "Куманово„)

4.1 Предмет и причини на истражување

Во темата која е од интерес на истражување во овој магистерски труд, и влијание на организациската култура за препознавање, управување и решавање на конфликтите во организациите беше спроведено емпириско истражување со анкетен прашалник каде испитаници беа вработени во ЈЗУ Општа болница – Куманово. При тоа се истражуваа нивните ставови во врска со меѓучовечките односи и управувањето со конфликтите и промените во организацијата. Очекувањата од овие анкети и одговорите кои испитаниците ги дадоа, треба да им помогнат на одговорните во организацијата на прав начин да управуваат со конфликтите при тимската работа, со цел зачувување на добра организациска култура. Истражувањето е спроведено во текот на месец август 2020 година, при што беа испитани 15 вработени кои одговараа на прашањата од анкетата.

Причината за ова истаржување е да низ анализа на резултатите од спроведената анкета да се изврши увид во тоа дали во ЈЗУ Општа болница – Куманово постојат конфликти меѓу вработените, и во која мерка вработените се трудат да ги избегнат конфликтите и со тоа да се зачува организациската култура, како и колку конфликтите може да влијаат врз извршувањето на работните задачи. Целта на ова истражување е собирање и анализа на податоците на податоците врз основа на кои ќе се добијат информации за тоа каква е организациската култура во ЈЗУ Општа болница – Куманово и на кој начин вработените ги решаваат конфликтните ситуации доколку дојде до нив.

Спроведената анкета е базирана на 15 прашања од кои сите прашања се формулирани така да се понудени повеќе одговори. Оквирниот план на истражувањето најповеќе се базира на испитување на стиловите на управување со конфликтите кои вработените најчесто ги користат и на кој начин пристапуваат секој од нив.

4.2 Резултати од истражувањето

По спроведеното истражување преку анкетен прашалник, кој се состои од 15 прашања на кои се понудени три можни одговори, графички се презентирани резултатите од истражувањето на секое прашање поодделно. Анкетата беше спроведена на 15 вработени.

Резултатите и анализата ќе бидат прикажани во текстот кој следи.

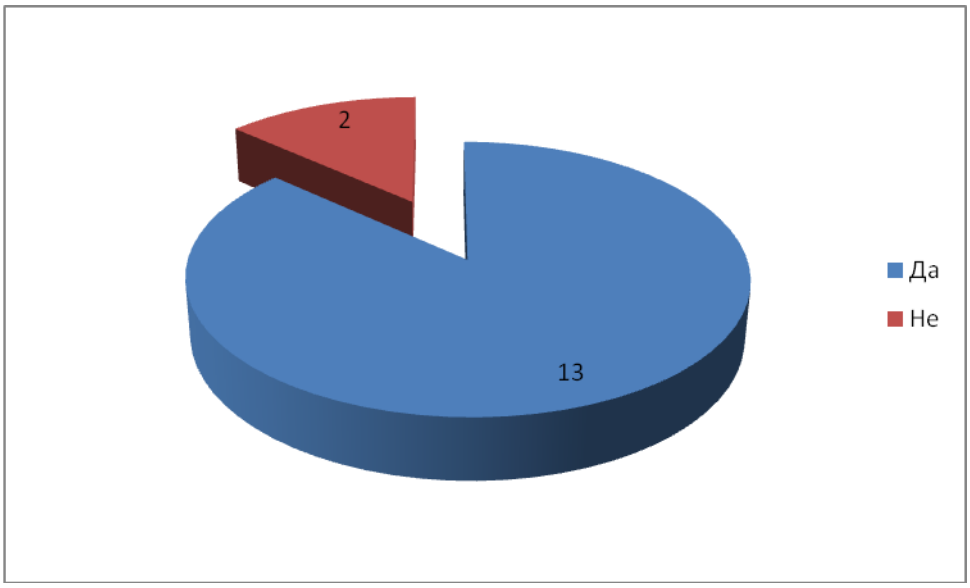
Во однос на личните податоци на испитаниците, од анкетата забележуваме дека 13 се од женски пол, а 2 се од машки пол.

Во однос на возраста, 4 се до 30 години, 4 се од 31- 40 години, 5 се од 41-50 години, и 2 се од 51-65 години.

Во однос на образованието 7 се со средно образование, 8 се со факултет.

Прашање. Бр. 1: Дали во организацијата владеат добри меѓучовечки односи?

Графикон бр.1: Графички приказ на одговорите на првото прашање

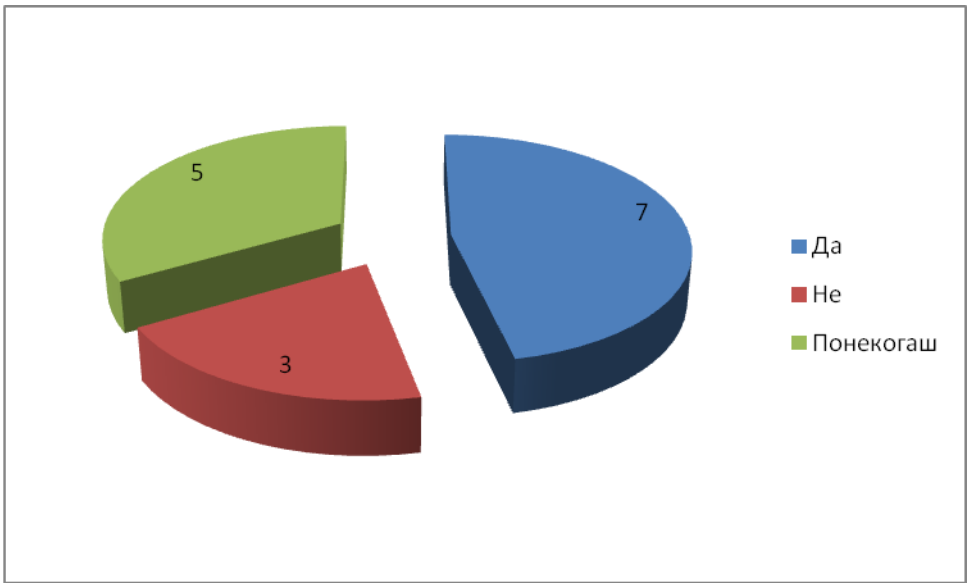


Извор: сопствени истражувања

Од графиконот се гледа дека најголем дел од испитаниците одговориле дека во организацијата владеат добри меѓучовечки односи.

Прашање бр. 2: Дали менаџерот се грижи за односот меѓу вработените?

Графикон бр.2 Графички приказ на одговорите на второто прашање

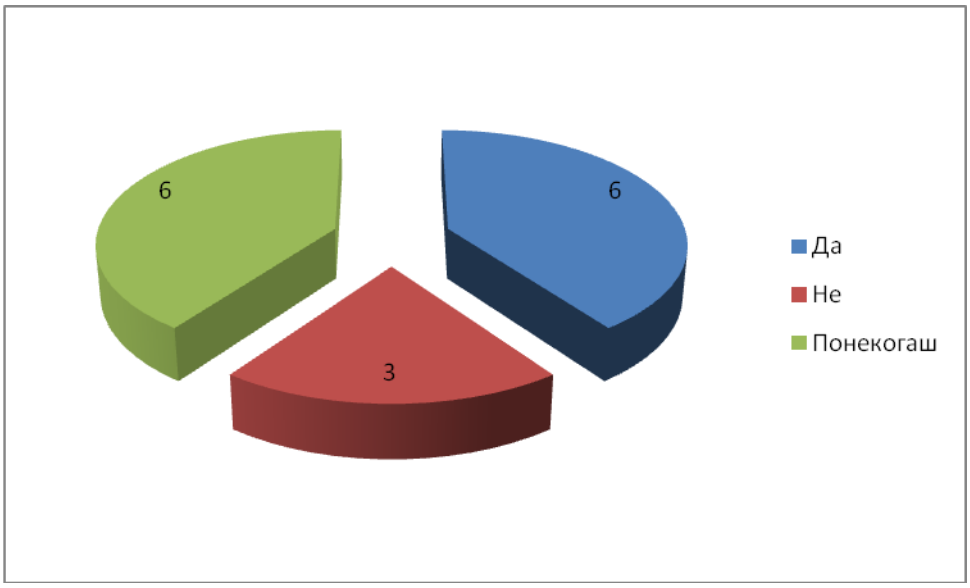


Извор: сопствени истражувања

Во однос на второто прашање, мислењето на испитаниците е поделено, поголем дел одговориле дека менаџерот се грижи за односот меѓу вработените, но и добар дел одговориле дека понекогаш менаџерот се грижи за односот меѓу вработените, што значи дека менаџерот може повеќе да обрни внимание на односот меѓу вработените.

Прашање бр. 3: Дали вработените можат слободно да ги истакнат своите проблеми?

Графикон бр.3: Графички приказ на одговорите на третото прашање

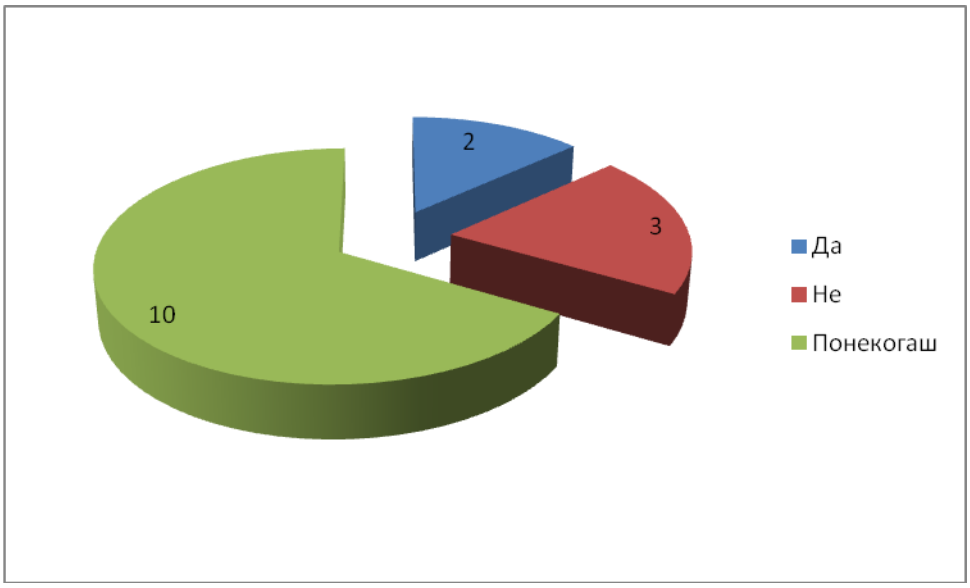


Извор: сопствени истражувања

Во однос на тоа дали вработените можат слободно да го истакнат своето мислење, одговорите на испитаниците се поделени, повеќето одговориле дека можат да го истакнат своето мислење, исто толкав број испитаници одговориле дека понекогаш можат да го истакнат своето мислење, а помал дел дека не можат да го истакнат своето мислење. Од ова можеме да заклучиме дека вработените можат во повеќе случаеви да го истакнат своето мислење.

Прашање бр. 4: Дали во организацијата често има конфликти?

Графикон бр.4 Графички приказ на одговорите на четвртото прашање

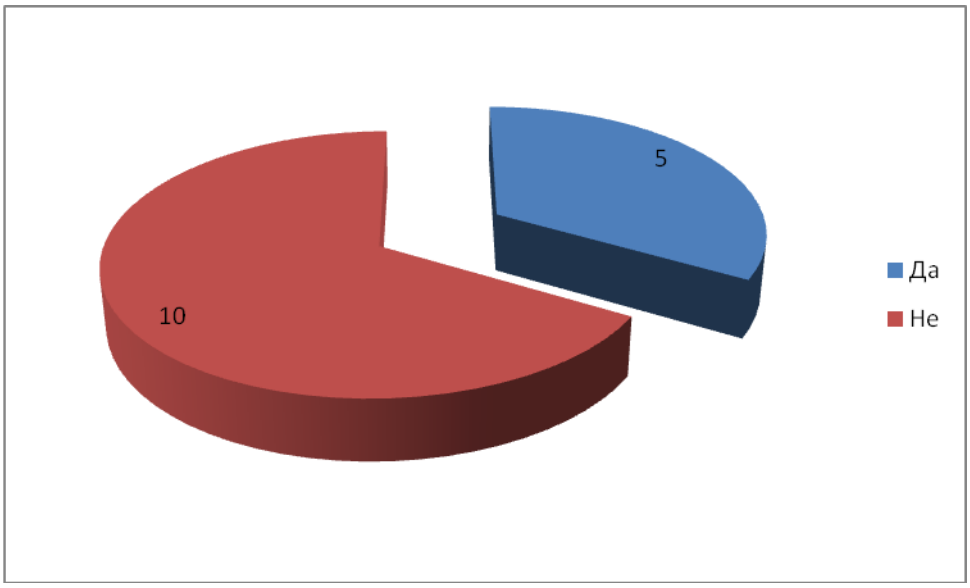


Извор: сопствени истражувања

Во однос на постоењето конфликти во организацијата, најголем дел од испитаниците одговориле дека понекогаш се појавуваат конфликти, што укажува дека, сепак, конфликтите се присутни во организацијата.

Прашање бр. 5: Дали конфликтите во организацијата се решаваат навреме?

Графикон бр.5: Графички приказ на одговорите на петтото прашање

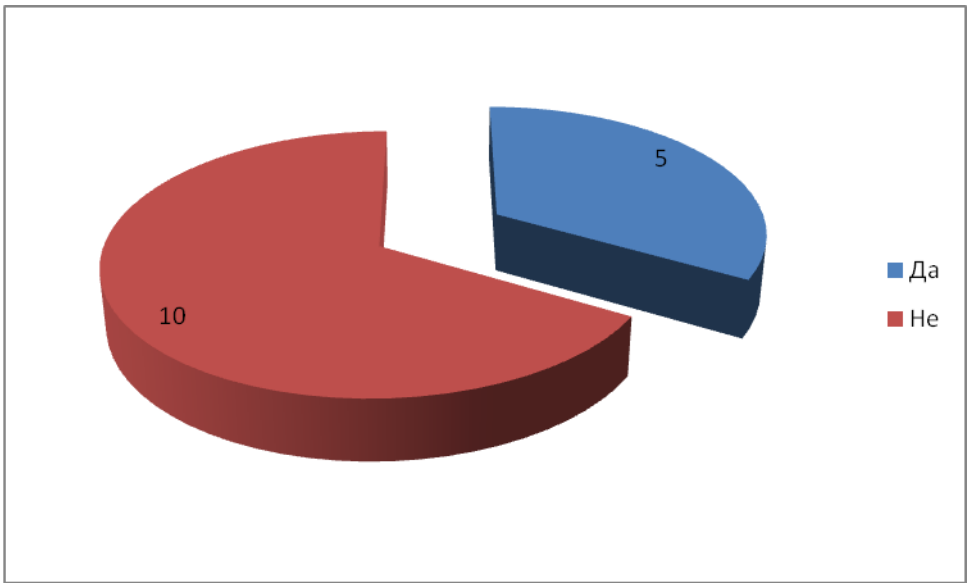


Извор: сопствени истражувања

Од одговорите на петтото прашање, односно дали конфликтите се решаваат навремено, можеме да заклучиме дека тоа не е практика, односно најголем дел одговориле дека не се решаваат навреме, што значи треба да се воведат промени во тој дел, односно менаџерите да обрнат повеќе внимание на времето на решавање на конфликтите.

Прашање бр. 6: Дали вработените ги разликуваат деструктивните од конструктивните конфликти?

Графикон бр.6: Графички приказ на одговорите на шестото прашање

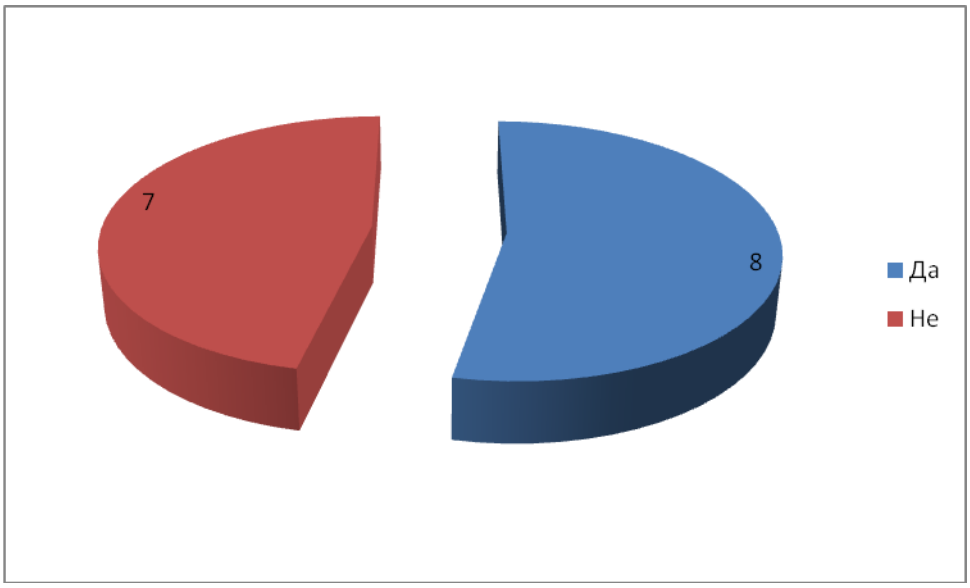


Извор: сопствени истражувања

Што се однесува до шестото прашање, дали вработените прават разлика меѓу конструктивни и деструктивни конфликти, најголем процент одговориле дека не прават разлика меѓу конфликтите, односно конфликтот е конфликт без разлика на исходот кој произлегува од него.

Прашање бр. 7: Дали има појава на мобинг во организацијата?

Графикон бр.7: Графички приказ на одговорите на седмото прашање

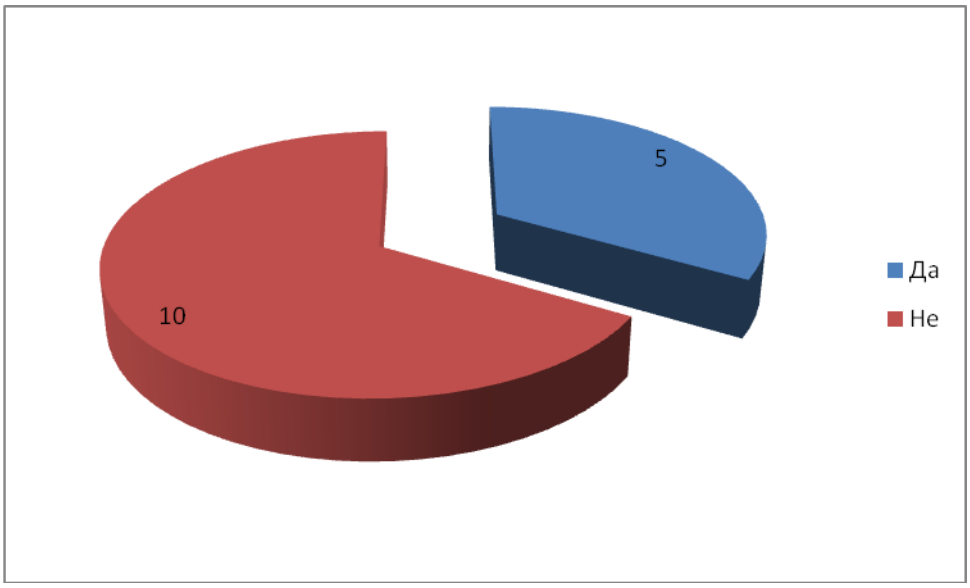


Извор: сопствени истражувања

Во однос на тоа дали постои мобинг во организацијата, мислењата се поделени, односно половина од испотаниците одговориле дека постои, а половина дека не постои мобинг во организацијата, од што можеме да заклучиме дека сепак некој облик на мобинг постои.

Прашање бр. 8: Дали организацискатa културa делува позитивно кај вработените?

Графикон бр.8: Графички приказ на одговорите на осмото прашање

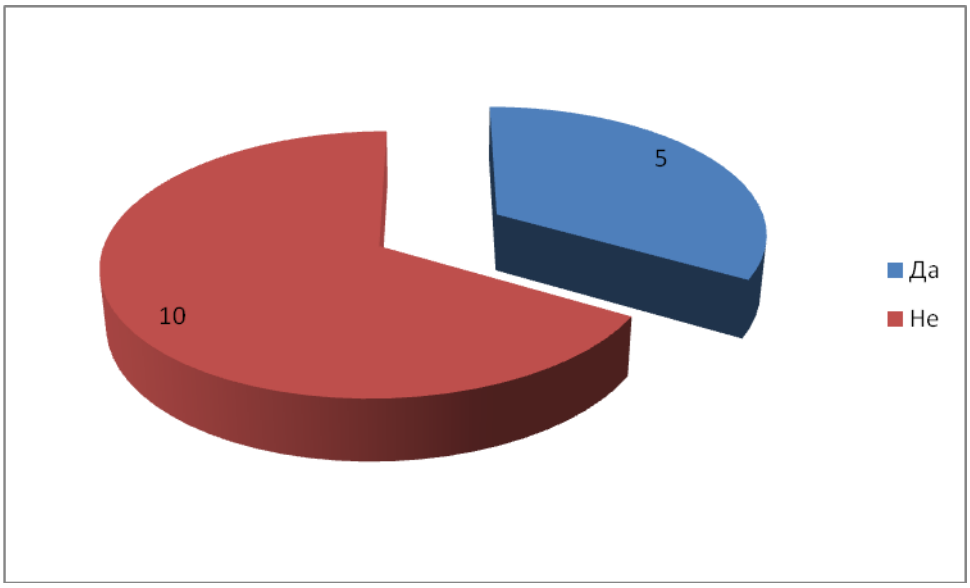


Извор: сопствени истражувања

Од одоговорите на деветтото прашање, во однос на тоа дали организацискатa културa делува позитивно на вработените, можеме да заклучиме дека тоа не е случај со испитуваната организација, бидејќи најголем дел одговориле негативно, што значи дека мора да настанат промени во организацискта култура, со цел да се направи работната атмосфера подобра и со тоа вработените попродуктивни.

Прашање бр. 9: Дали мислите дека менаџерот е единствен креатор на организацискатa култура?

Графикон бр.9: Графички приказ на одговорите на деветтото прашање

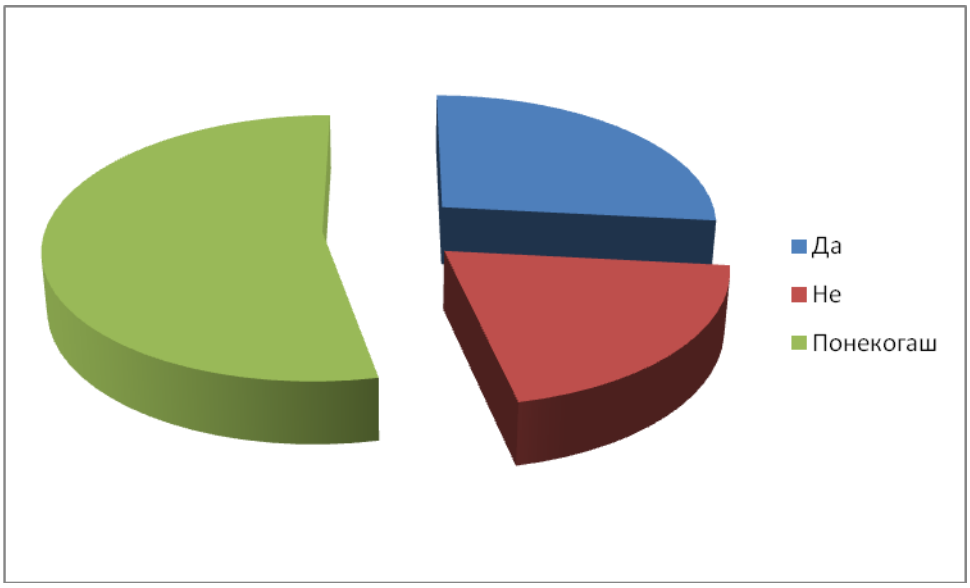


Извор: сопствени истражувања

Од одговорите на ова прашање заклучуваме дека менаџерот не е единствениот креатор на организацискатa култура во организацијата.

Прашање бр. 10: Дали менаџерот се грижи да ја подобри организацискатa кулрура?

Графикон бр.10: Графички приказ на одговорите на десеттото прашање

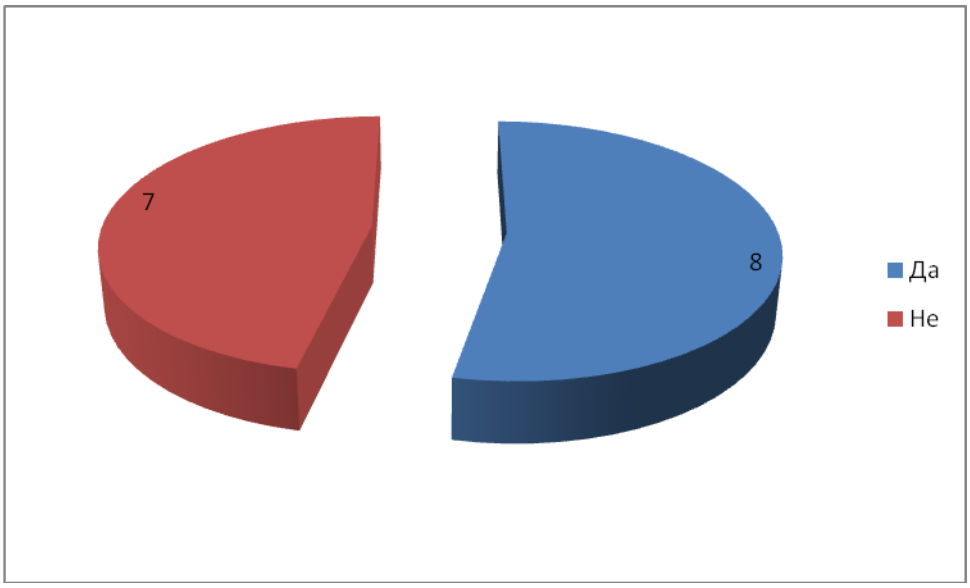


Извор: сопствени истражувања

Од одговорите на испитаниците на десеттото прашање заклучуваме дека само понекогаш менаџерот се грижи да ја подобри оганизацискатa култура, што не е доволно.

Прашање бр. 11: Дали менаџерот поттикнува креативно и иновативно однесување?

Графикон бр.11: Графички приказ на одговорите на единаесеттото прашање

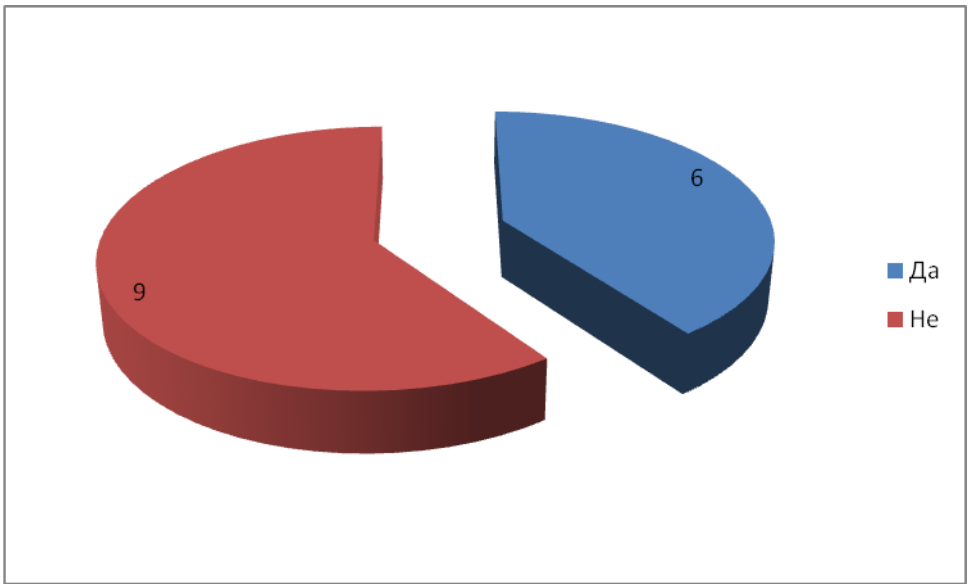


Извор: сопствени истражувања

Одговорите на ова прашање се поделени, половина одговориле дека менаџерот поттикнува креативно и иновативно однесување, а половина дека не поттикнува иновативно однесување.

Прашање бр. 12: Дали сметате дека Вашата организација ја има потребната способност за унапредување на организацискатa култура?

Графикон бр.12: Графички приказ на одговорите на дванаесеттото прашање

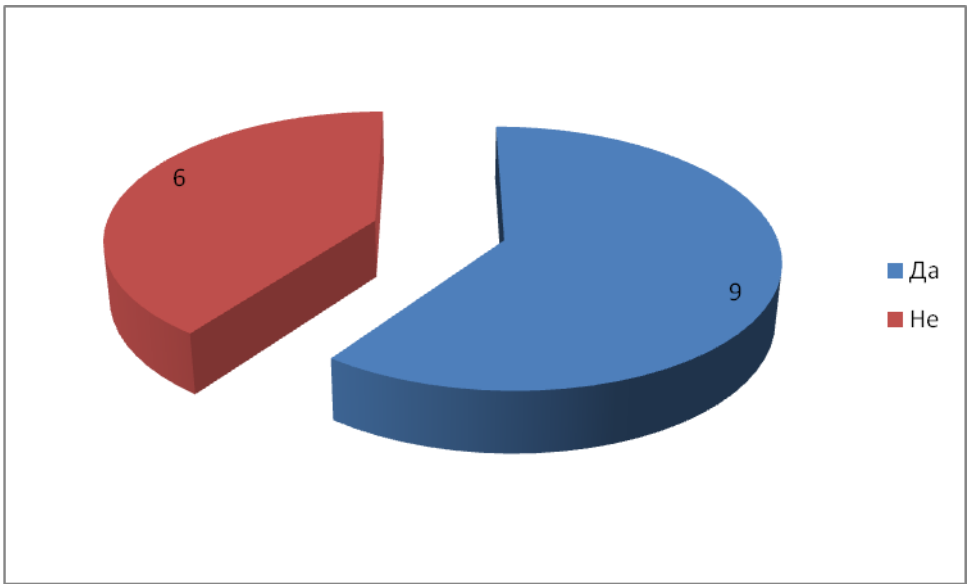


Извор: сопствени истражувања

Поголемиот дел од испитаниците сметаат дека организацијата не поседува доволно способност за подобрување и унапредување на организацискатa култура.

Прашање бр.13: Дали сметате дека организацискатa култура во Вашата организација позитивно влијае во решавањето на конфликтите?

Графикон бр.13: Графички приказ на одговорите на тринаесеттото прашање

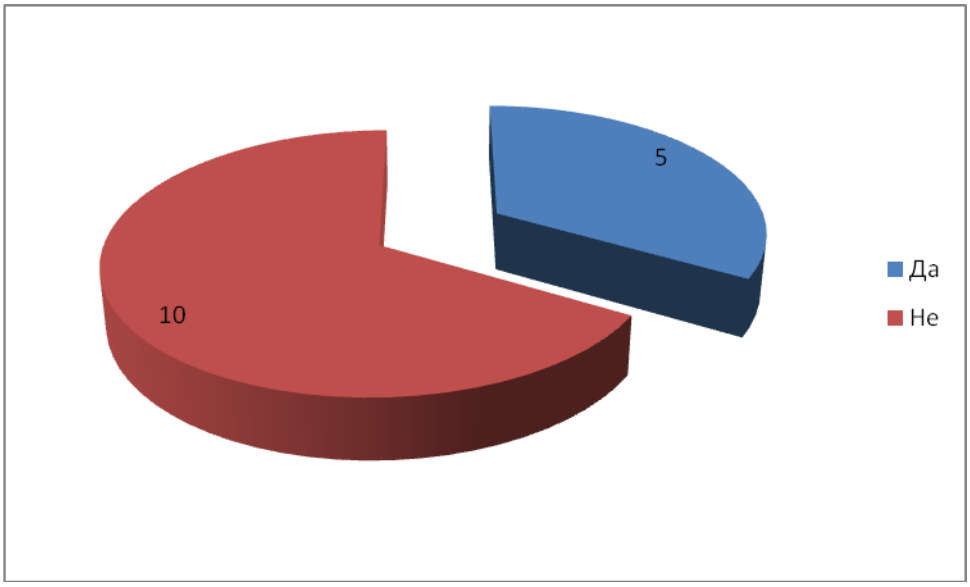


Извор: сопствени истражувања

На ова прашање поголемиот дел од испитаниците одговориле дека нивната организациска култура позитивно влијае на решавање на конфликтите во организацијата.

Прашање бр. 14: Дали Вашата компанија често ги согледува промените во дејноста?

Графикон бр.14: Графички приказ на одговорите на четиринаесеттото прашање

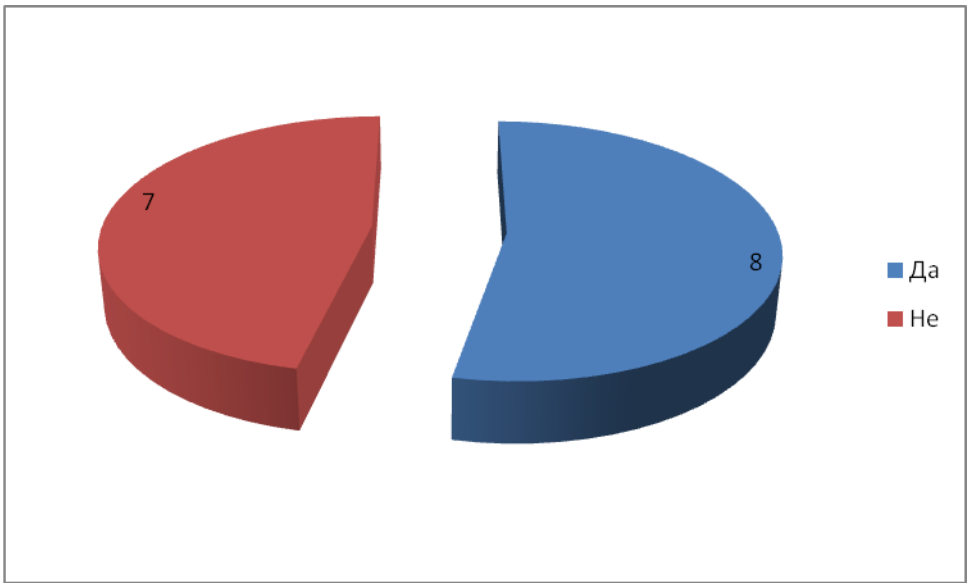


Извор: сопствени истражувања

Од одговорите на испитаниците можеме да заклучиме дека организацијата не ги согледува доволно промените кои се појавуваат во дејноста за да може истите да се потруди да ги имплементира.

Прашање бр. 15: Дали во Вашата компанија има јасно дефинирани вредности на однесување?

Графикон бр.15: Графички приказ на одговорите на петнаесеттото прашање



Извор: сопствени истражувања

Во однос на ова прашање мислењата се поделени, односно само мал процент повеќе од половината испитаници сметаат дека постојат дефинирани вредности на однесување, а помалку од половина дека не постојат дефинирани вредности на однесување.

4.3. Анализа на резултатите од истражувањето и потврдување на хипотезите

Во истражувањето кое беше спроведено, утврдено е дека конфликтите се постојана појава во оваа организација. Заклучено е дека испитаниците не сакаат да предизвикаат конфликти, но доколку се случи, се обидуваат да ги решат проблемите на мирен начин, доколку е можно. Соработката меѓу колегите е секогаш најдобро решение, со кое се постигнуваат најдобри резултати и се гради добра организациска култура. Очигледно е дека испитаниците сметаат дека не е препорачливо да се истрае на некои од нивните идеи и идеи ако мнозинството други колеги не се согласуваат со тоа. Исто така, испитаниците се на мислење дека конфликтите се составен дел од работата на организацијата, но дека тие не се нерешливи и не треба да бидат пречка за понатамошните односи.

При анализа на одговорите од прашањата тргнуваме од веќе поставените хипотези на нашето истражување. ***За таа цел беше поставена една главна и две посебни хипотези.***

Главна хипотеза: *Конфликтите се неизбежен процес во секојдневното работење на организациите и на нив значително влијание има организацискатa културa.*

Посебна хипотеза 1: *Доколку меѓу вработените не постои соработка и рамена на информации, не е возможно да се решат конфликтите со обострано задоволство.*

Посебна хипотеза 2: *Препознавање и управување на конфликтите и создавање на здрава организациска култура се градат добрите односи во организацијата.*

За да дојдеме до потврдување на главната хипотеза, ги анализираме одговорите на прашањата од анкетниот прашалник, преку претходно потврдување на двете посебни хипотези.

Првата посебна хипотеза која гласи: *Доколку меѓу вработените не постои соработка и рамена на информации, не е возможно да се решат конфликтите со обострано задоволство.*

Оваа хипотеза тргнува преку негирање на соработката на вработените и менаџерите за да ја нагласи потребата од таа соработка. ***Хипотезата број 1, ја потврдуваме со одговорите на прашањата под реден број: 1, 2, 3, 4, 5, и 6.***

Сите одговори на поставените прашања покажуваат дека постојат релативно добри меѓучовечки односи, постојат конфликти, менаџерите се трудат за градење на добрите односи меѓу вработените и дека вработените се обидуваат да ги решат на соодветен начин.

Од одговорите на прашањето под реден број 7 (дали постои мобинг во организацијата?) се гледа дека во организацијата е присутен и мобинг.

Хипотезата, дека: „доколку нема соработка и размена на информации меѓу вработените, ни конфликтот не може да се реши на заемно задоволство", може да кажеме дека е доминантно прифатлива. (еден дел од одговорите смета дека постои недоволна соработка која го кочи решавањето на конфликтите). *Недоволната соработка и вклучување во решавање на проблемите покажува дека нашата посебна хипотеза број 1 е прифатена.*

Преовладувачкиот начин на кој испитаниците се обидуваат да управуваат со конфликтот, постигнување компромис и избегнување, и таа соработка е секогаш добредојдена ако другата страна во конфликтот е подготвена да го прифати и да застане во одбрана на истата.

Посебната хипотеза број 2 гласи: *Препознавање и управување на конфликтите и создавање на здрава организациска култура се градат добрите односи во организацијата.*

Оваа хипотеза се потврдува преку одговорите на прашањата под реден број: 8,9,10,11, 12 и 13. Овие одговори тврдат дека: организациската култура делува позитивно врз вработените, менаџерот не е единствен креатор во градењето и развој на оваа организациска култура, тој се грижи да ја подобри организациската култура преку креативно и иновативно однесување. Со сето ова ја потврдуваме посебната хипотеза број 2 дека здравата организациска култура ги развива здравите организациски односи.

Одговорите на прашањето под реден број 14 и 15 тврдат дека организацијата има јасно дефинирани вредности, но недоволно се стреми кон промените кои се случуваат во општеството.

На крајот, врз основа на потврдување на претходните две хипотези (посебна хипотеза 1 и посебна хипотеза 2), може да констатираме дека ја потврдуваме нашата главна хипотеза.

Затоа, со сигурност може да констатираме дека е потврдена ***главната хипотеза:*** *Конфликтите се неизбежен процес во секојдневното работење на организациите и на нив значително влијание има организациската култура.*

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА:

Организацискатa култура понекогаш е посилен елемент за контрола на однесувањето на вработените отколку директниот надзор или формалните регулативи. Формалните правила на однесување и директната контрола обично даваат спротивни ефекти. Ниското ниво на култура и недоволно знаење предизвикуваат револт и отпор кај луѓето. Во такво опкружување, вработените ги кршат правилата на однесување, дисциплината, не се задоволни, бидејќи тие ги сфаќаат овие правила како надворешни ограничувања на нивното однесување.

Со наметнување на одредени културни вредности, луѓето се насочени да размислуваат и да се чувствуваат на одреден начин, дури и без да го забележат тоа, што ја елиминира можноста за незадоволство и проблеми против ваквото ограничување на нивната слобода. Најчеста причина за конфликт во организациите е различниот и неконзистентен став од кој луѓето почнуваат да го разбираат светот. Конфликтите се предизвикани од различни претпоставки, верувања, потреби, желби, цели и активности. Организацискатa култура ги намалува можностите за конфликт или нивно побрзо надминување. Зајакнувањето на организацискатa култура ја намалува можноста за конфликт, побрзо решавање на конфликтот. Со намалување на изгубеното време и енергија за непродуктивни цели, организацискатa култура ја подобрува ефикасноста на организацијата.

Однесувањето на организацијата кон средината во која се наоѓа ја претставува организацискатa култура. Тоа е комплексна мешавина од ставови, вредности, норми на однесување, претпоставки, очекувања, приказни и други идеи кои се заеднички за сите членови на организацијата и кои се вклопуваат заедно за да дефинираат што значи да се работи во одредена организација. Организациска култура е средина во која компанијата работи и работи и каде вработените ги

извршуваат своите задачи и цели. Целта е да се поврзе организацискатa култура со другите активности на организацијата, а исто така може да настане по одредено искуство што организацијата го имала во минатото во својата работа. Неопходно е да се спомене дека организацискатa култура се развива и од контактите што ги остварува група поединци во рамките на организацијата. Благодарение на заедничките искуства и заедничките услови за работа, вработените припишуваат слични значења на разни настани и процедури, т.е. тие се доведени во состојба каде што уникатно ги разгледуваат клучните аспекти релевантни за работата на компанијата.

Конфликтите се многу важен дел од организацискатa култура. За да можат вработените во една организација успешно да ги извршуваат своите работни задачи, тие мора да бидат свесни за потребата да се спротивстават на мислењата, ставовите, идеите и интересите. Конфликтите се составен дел од животот и мора да се живее со нив. За управување со конфликтите во организацијата, потребно е да се знаат нивните причини и да се видат последиците. Бројни современи психолошки сознанија што ги проучуваат ставовите и предрасудите како можни причини за голем број конфликти на работа можат да помогнат, а во исто време укажуваат на можностите за нивно решавање. Конфликт значи разлики што можат да доведат до одредена форма на конфликт или спротивставување.

Бидејќи конфликтот се развива меѓу двете страни, тоа би значело дека тие треба да комуницираат за проблемот што е причина за конфликтот. Луѓето обично стануваат свесни за конфликтот само кога ќе се појави несогласување што е видливо во вербалната и невербалната комуникација помеѓу членовите. Конфликтите се дел од секоја врска во организацијата, а со цел овие односи да бидат успешни и долготрајни, исклучително е важно да се управуваат со конфликтите, бидејќи тие можат да бидат корисни за тимовите.

Успешното решавање на проблемите и надминувањето на конфликтите се поврзани со квалитетни меѓучовечки односи во организацијата, но и со јасна

комуникација во рамките на организацијата, па дури и со сите елементи на нејзиното опкружување. Кога ќе се случи две лица или одредени групи стапат во контакт обидувајќи се да ги исполнат своите цели на одредени начини, тогаш настанува некомпатибилност меѓу нив. Важен фактор во функционирањето на организацијата и нејзините делови е соработката што се одвива помеѓу вработените. Тоа е одлична основа за појава на конфликт.

Современото управување ги разгледува конфликтите на таков начин што тие не се секогаш погубни за организацијата. Доколку нема конфликти во организацијата, тоа укажува на фактот дека таквата организација е недоволно развиена, дека нејзиниот бизнис стагнира, дека нема полемики и размена на мислења меѓу вработените. Од друга страна, дури и ако има конфликти во организацијата, нивниот број не треба да биде преголем бидејќи секое излегување во крајност значи истовремено распаѓање на организацијата. Затоа, се советува умерен пристап, т.е. количината на конфликт што може успешно да се управува на конструктивен начин и што и овозможува на организацијата да достигне одредено ниво на ефективност.

Добрата и вешта комуникација се покажа како исклучително важна во појавата на конфликтни ситуации меѓу луѓето во организациите. Конфликтите можат да доведат до многу стресни ситуации, но ако се управуваат правилно и ако постои можност да се надминат, тогаш тоа е добар начин за успешно решавање на непријатна ситуација.

За да може организацијата да работи на задоволително ниво и да биде успешна во сите полиња од својата активност, потребно е вработените да ја споделат својата визија и да веруваат во поставените стратешки цели, како и да се грижат за себе, за успешно да го постигнат она што го замислиле. Разликите што постојат меѓу луѓето можат да бидат многубројни, секој има свои цели, начини на кои сака да ги постигне, луѓето размислуваат различно за одредени работи, различно се оценуваат едни со други.

Врз основа на теоретските и емпириските истражувања кои беа цел на нашиот труд, во однос на релацијата на конфликтите и градење здрава организациска култура може да констатираме дека:

= Потребно е навремено препознавање на конфликтот и неговите причини и да се осигура дека конфликтот нема да премине во уште посериозна фаза, т.е. да не доведе во негова ескалација, со што уште повеќе би ја отежнало понатамошната соработка на вработените и негово решавање.

= Доколку правилно се согледаат сите разлики и несогласувања што произлегуваат од различни гледишта и ако се применат соодветни активности за решавање на овие конфликти, тогаш разликите може да се вратат во насока во која ќе се подобрат односите и проблемите ќе се решаваат побрзо.

= Менаџерите и вработените треба да се стремат преку градење и развој на вредностите на организацискатa култура во организацијата, да научат да ги препознаат и да ги управуваат конфликтите, за да бидат сигурни дека конфликтот никогаш нема да прерасне во нешто што ќе биде голема пречка во остварување на целите и задачите на организацијата. Спроведувањето на вредностите на организацискатa култура треба да биде основа за ефективно извршување на активностите на вработените.

= Организацискатa култура треба да биде амалгам кој ќе ги спојува интересите на вработените и менаџерите и нивните заеднички цели на организацијата треба да се спроведуваат преку јасно дефинирани вредности.

= Конфликтите се присутни и во мали и во големи организации, а позитивнатa организацискатa култура треба да овозможи да се пронајде начин за нивно успешно управување и решавање.

Конфликтот треба да се препознае и да се управува, затоа што тие се неизбежен процес во секојдневното работење на организациите и на нив значително влијание има организацискатa култура.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

[1]. Alfirević, N. (2003): Konkurentska sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.

[2]. Alfirević, N., Garbin Praničević, D., Talaja, A. (2014): Upravljanje organizacijskim promjenama i znanjem, Ekonomski fakultet, Split.

[3]. Atchison, T. J., Hill, W.W. (1978): Management today: Managing work in organizations, Houghton Mifflin Harcourt P.

[4]. Bahtijarević-Šiber, F. (1992): Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje, Revija za sociologiju, 23 (1-2).

[5]. Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kaputić, S. (1991) : Organizacijska teorija, Informator, Zagreb.

[6]. Bartolić Z. i Prelas Kovačević A. (2011): Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika. Stručni rad. Pitomača: Spider grupa d.o.o.

[7]. Бојаџиоски, Д., Ефтимов, Љ. (2011), Менаџмент на човечките ресурси. Скопје: Економски факултет.

[8]. Bedeian, A. G., Glueck, W. F. (1983): Management, 3rd ed, Dryden Press, Chicago

[9]. Belak, S. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Sveučilište u Zadru, Zadar.

[10]. Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo, Zagreb.

[11]. Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split.

[12]. Gibson, J. L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. (1973): Organizations: structure, processes, behavior. Business Publications, Incorporated.

[13]. Goldner, D. (2002): Organizacijska kultura, seminarski rad, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin.

[14]. Hellriegel, D., Slocum, J.W., (1988): Management, 5th ed., (Addison – Wesley Company).

[15]. Hodgetss, R.M. (1985): Management, (in. ed.), Academic Press, Orlando, str. 477.

[16]. Koontz, H., Weihrich, H., (1988): Management (Ninth Edition), New York (McGrawHill Book Company).

[17]. Koontz, H., Weihrich, H. (1990): Administracion, Editorial McGraw-Hill.

[18]. Kotter, J. P. (1990): What Leaders Really Do? Harvard Business Review, May/June, 68 (2).

[19]. Kreitner, R., (1989): Management (Fourth Edition), Boston (Houghton Mifflin Company). 90

[20]. Peters, Thomas, J., Waterman, Robert H. (2008): U potrazi za izvrsnošću: lekcije najbolje vođenih kompanija Amerike. Zagreb : Profil International.

[21]. Schein, H. E. (1992): Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

[22]. Schriesheim, C.A., Tolliver, J.M., Behling, O.C. (1988): Leadership theory- some implications for managers, in: Du Bose P.B. (ed), Readingd in management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

[23]. Sikavica, P. (1999): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb.

[24]. Sikavica,P. Bahtjarević-Šiber, F.,Pološki Vokić,N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb.

[25]. Souto C., & Krallis A. (2014), Leadership Style, National Culture and Employee Satisfaction: Empirical Evidence from European R&D Companies, Schole management Blekinge institute of technology.

[26]. Stojanovich-Aleksich, V., Shapich, S., Erich, J., (2010) Efektivnost liderskih stilova, Ekonomski horizonti.

[27]. Stanišić Vještica , O., Videnović, S. (2014). Etički problemi u vrednovanju performansi zaposlenih. Upravljanje kvalitetom ljudskih resursa - savremeni trendovi, Beograd.

[28]. Tudor, G., Vođenje i motiviranje ljudi, Zagreb, 2010.

[29]. Ulrich, D. (2015). The Market Value of Leadership. Leadership Excellence, Volume 32.

[30]. Vardo, E., & Gavrić, M. (2013). Vrsta djelatnosti organizacije i stilovi rukovođenja, Godišnjak za Psihologiju.

[31]. Vinger, G., & Cilliers, F. (2006). Effective transformational leadership behaviours for managing change.

[32]. Vlahović, S. (2008). Liderstvo u savremenim organizacijama, Podgorica.

[33].

[34]. Zajonc, R. B., (1965). Social facilitation, Science.

[35]. Sikavica, P.; Novak, M. (1993): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb.

[36]. Spector P. (2008), *Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress,* New Jersey: Cataloging in Publication Data.

[37]. Štangl-Šušnjar G., Zimanji V. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*,Subotica: Ekonomski fakultet.

[38]. Sušanj, Z. (2005): Organizacijska klima i kultura, Naklada Slap, Jasterbarsko.

[39]. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, 4 izd., Ekonomski fakultet Sveučilište u Rijeci, Rijeka.

[40]. Zvonarević, M., (1981): Socijalna psihologija, Školska knjiga, Zabreb.

[41]. Žugaj, M., Brčić, R. (2003): Menadžment, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin.

[42]. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J., (2004.): Organizacijska kultura, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin.

[43]. Walters, M., Dobson, P., Williams, A. (1989): Changing Culture, Institute of Personal Management, London.

[44]. Weihrich, H., Koontz H. (1998): Menadžment, Mate, Zagreb.

[45]. Waldman D.A., Javidan M., & Varella P. (2004). Carismatics Leadership at the Strategic level, New aplication of Upper Echelons theory.

[46]. Wellins, R.,S., Byham, W.,C., Dixon, G., R., (1994) Inside teams, Jossey-Bass, San Francisco.

[47]. Weihrich H., & Koontz H. (1994). Menadžment, Zagreb.

ПРИЛОГ:

Анкетен прашалник

Почитувани,

Би ве замолиле да издвоите дел од Вашето време и одговорите на овој прашалник, чија цел е да се утврди влијанието на организацискатa култура во управување и решавање на конфликтите. Добиените резултати ќе помогнат во изработка на магистерски труд. Ви благодариме за соработката.

Лични податоци

1. Пол:
   a) Машки
   b) Женски
2. Возраст:
   a) До 30 години
   b) 31- 40 години
   c) 41- 50 години
   d) 51- 65 години
3. Ниво на образование:
   a) Средно
   b) Високо - Факултет
   c) Постдипломски студии

Прашања:

1. Дали во организацијата владеат добри меѓучовечки односи?

Да Не Понекогаш

2. Дали менаџерот се грижи за добрите односи меѓу вработените ?

Да Не Понекогаш

3. Дали вработените можат слободно да ги истсакнат своите проблеми ?

Да Не Понекогаш

4. Дали во организацијата често има конфликти ?

Да Не Понекогаш

5. Дали во организацијата навреме се решаваат конфликтите ?

Да Не Понекогаш

6. Дали вработените ги разликуваат конструктивните од деструктивните конфликти ?

Да Не Понекогаш

7. Дали има појава на мобинг во организацијата ?

Да Не Понекогаш

8. Дали организацискатa култура делува позитивно кај вработените ?

Да Не Понекогаш

9. Дали мислите дека менаџерот е единствениот креатор на организацискатa култура ?

Да Не Понекогаш

10. Дали менаџерот се грижи да ја подобри организацискатa култура ?

Да Не Понекогаш

11. Дали менаџерот потикнува креативно и иновативно однесување ?

Да Не Понекогаш

12. Дали сметате дека Вашата организација ја има потребната способност за унапредување на организацискатa култура ?

Да Не Понекогаш

13. Дали сметате дека организацискатa култура во Вашата организација позитивно влијае во решавањето на конфликтите?

Да Не Понекогаш

14. Дали Вашата организација често ги согледува промените во дејноста ?

Да Не Понекогаш

15. Дали во Вашата организација има јасно дефинирани вредности на однесување ?

Да Не Понекогаш