

UPRAVLJANJE KONFLIKTOM U ORGANIZACIJAMA

Sonja Kitić

Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Odsek za inženjerski menadžment
Bor, Srbija

Izvod

Cilj ovog rada je da definiše konflikt kao pojavu u društvu, kao i da prepozna nivo konflikta i njenu vrstu, a potom i objasni proces njegovog odvijanja. U radnom okruženju konflikt se javlja kao neizbežna pojava i iz tog razloga potrebno je ispravno upravljati njime. To koliko će neki tim efikasno da obavlja svoj radni zadatak u mnogome će zavistiti od konflikta koji se odvija unutar tima. Iako je konflikt prirodna pojava u timskom radu, hoće li doći do pozitivnih posledica, u mnogome zavisi od lidera koji mora da prepozna vrstu konflikta i njime upravlja. Za menadžera koji za cilj ima da na što bolji način rukovodi radnom jedinicom od neprocenjive je važnosti saznanje u kojoj meri postoji zadovoljstvo zaposlenih menadžmentom, organizacionom kulturom i međuljudskim odnosima. U ovom radu analizirane su pojave konflikta u organizaciji i uspešnost njihovog rešavanja, kao i lični pristup u upravljanju konfliktom, takođe nivo zadovoljstva koje postoji kod zaposlenih kada je reč o međuljudskim odnosima, organizacionom kulturom i menadžmentom u datim organizacijama.

Ključne reči: Konflikt, Proces konflikta, Vrste konflikta, Upravljanje konfliktom, Zadovoljstvo zaposlenih

1. UVOD

Konflikt u organizaciji je u centru proučavanja i istraživanja i predstavlja jednu od glavnih oblasti interesovanja menadžmenta. Konflikt ima veoma veliki uticaj na grupno ponašanje ljudi u organizacijama. Menadžeri najviše vremena troše na rešavanje konflikta.

Konfliktne situacije se mogu okarakterisati kao negativne. One često dovode do prestanka rada tima ili grupe. Pošto negativno utiču na rad u organizaciji, menadžeri moraju da ih shvate kao bitku u kojoj moraju da izađu kao pobednici. Menadžer je taj koji mora da upravlja nastalim konfliktima i za to postoje određene tehnike u rešavanju.

Cilj istraživanja koje je prikazano u ovom radu jeste da se utvrdi koliko je konflikt kao pojava prisutan u organizaciji, kao i koliko učesnici u istom edukovani i sposobni da ga prepoznaju, upravljaju njime i reše ga. Takođe, još jedan od ciljeva je da se utvrdi na kom je nivou organizaciona kultura i koliko su zaposleni zadovoljni menadžmentom i međuljudskim odnosima.

U ovom radu su prikazani rezultati sprovedenog istraživanja na osnovu dostupnog skupa podataka, koji su prikupljeni tokom 2020. godine. Istraživanje je sprovedeno postupkom anketiranja među zaposlenima na teritoriji grada Bora.

2. POJAM I VRSE ORGANIZACIONOG KONFLITA

Pojam konflikta zavisi od načina njegove definicije. Jedna od definicija navodi da je konflikt situacija koja nastaje kada dve ili više strana imaju suprotno gledište ili pristup u određenoj situaciji (Sikovica, 2011). Konflikt kao takav mora biti uočen, jer je stvar percepcije da li sukob postoji ili ne. Ako nismo svesni da postoji sukob, onda njega i nema.

Ujedno, potrebni su određeni uzroci koji vode do pojave konflikta, kao što su: napetost, prisustvo stresa i tenzije, verovanje pojedinca ili grupe da postoji konflikt između njih, kao i nedostatak resursa. Na osnovu izvora iz kojeg dolazi konflikt (npr. vrednosti, ciljevi, zadaci itd.), može se izvršiti podjela konflikata na sledeći način (Dobrivojević 2009):

Konflikt interesa se definiše kao neusklađenost stavova zainteresovanih strana o alokaciji ograničenih resursa. On se događa „Kad svaka strana, deleći isto razumevanje situacije, želi drugačije i pomalo nekompatibilno rešenje problema koje uključuje ili međusobnu podelu ograničenih resursa ili odluku o podeli posla za rešenje problema“ (Druckman & Zechmeister, 1973). Dva menadžera koja žele mesto direktora filijale je jedan od primera konflikta interesa.

Emotivni konflikt nastaje kada dva pojedinca, grupe ili organizacije nastoje da reše problem, tokom tog procesa obe strane imaju različita osećanja koja se međusobno sukobljavaju. Ovaj konflikt se još zove i psihološki konflikt (Ross et al., 1989). Ova vrsta konflikta je disfunkcionalna i treba je svesti na minimum.

Konflikt vrednosti ili ideološki konflikt je prisutan u svakodnevnom životu uvek kad se dva društvena entiteta ne slažu i samim time razlikuju po svojim vrednostima ili ideologijama o određenim pitanjima. Neki od primera ideološkog konflikta su sukobi između političkih partija ili sukobi između onih koji se zalažu za genetski inženjering i onih koji se suprostavljaju tome.

Kognitivni konflikt nastaje ukoliko u procesu rešavanja problema dva pojedinca ili grupe shvate da su njihova razmišljanja, percepcije ili rasuđivanja različita i suprotna, javiće se sukob. Kada na osnovu istih podataka, dve strane dođu do potpuno suprotnih zaključaka, dobija se ekstremni oblik ovog konflikta. Međutim, smatra se da su kognitivni konflikti poželjni, jer sukobi mišljenja unapređuju efikasnost tima i organizacije, tako što se doprinosi razmeni znanja, veština, kreiranju ideja i kvalitetnijim odlukama, nego kad bi pojedinac sam odlučivao (Perović, 2011).

Konflikt ciljeva nastaje kada dva entiteta (pojedinci ili grupe) žele da ostvare potpuno suprotne ciljeve.

Konflikt sadržaja se događa kada se dva ili više članova organizacije razilaze u mišljenju o svojim zadacima, tj. o osnovnim elementima nekog pitanja ili problema. Strane mogu doći u sukob oko činjenica, metoda za ostvarivanje zajedničkih ciljeva itd.

Konflikt zadatka obuhvata konflikt ciljeva i konflikt sadržaja (Robbins, 2005). Primer sadržajnog konflikta je kada se podređeni ne slaže sa svojim šefom oko toga kada treba započeti marketing novog proizvoda. Ova vrsta konflikta je najčešće funkcionalna, jer povećava delotvornost organizacije.

Konflikt odnosa je vezan za međusobne odnose članova organizacije. Smatra se disfunkcionalnim, jer su međusobna netrpeljivost, nepoverenje, mržnja i cinizam u organizaciji štetni po timove, a za posledicu imaju loše odluke, manju posvećenost poslu, loše performanse i loš timski rad.

Konflikt procesa nastaje zbog razmimoilaženja o načinu na koji treba odraditi neki posao. Ukoliko se drži pod kontrolom, diskutovanje o idejama dovodi do boljih performansi.

Realni vs. nerealni konflikt. Dok je realni konflikt uvek vezan za racionalna neslaganja i organizacione ciljeve, nerealni konflikti obično nemaju nikakve veze sa ciljevima grupe i organizacije, te se tako netrpeljivost prema suprotnoj strani iskazuje zbog lične frustracije i nezadovoljstva.

Institucionalizovani vs. neinstitucionalizovani konflikt. Neki od primera institucionalizovanog konflikta su: sukob između proizvodnih radnika i administrativnog osoblja, ili sukob između sindikata i menadžmenta koji se ponaša na predvidiv način sledeći eksplicitna pravila. Neinstitucionalizovani konflikti bi bili rasni sukobi, na primer.

Osvetnički konflikt se javlja u situacijama u kojima strane osećaju potrebu za stalnim i nerešenim sukobima da bi kaznili suparnika. Svaka strana definiše ciljeve prema ostvarivanju što veće štete ili problema svom suparniku (Saaty, 1990).

Konflikt pogrešnih percepcija se odnosi na pogrešnu procenu uzroka (ponašanja ili problema) konflikta (Deutsch, 1977). Do ovakve vrste konflikta dolazi kada, na primer, menadžer višeg nivoa odluči da zaposlenom smanji platu ili neku drugu beneficiju, iako se pritom šef otvoreno bunio protiv te odluke, u želji da zaštiti radnika. Međutim, radnik kao glavnog krivca vidi svog šefa.

Pomereni konflikt se događa, ili kad strane u sukobu usmeravaju svoje frustracije ili neprijateljstva na druge entitete (pojedince ili grupe) koji nisu uključeni u konflikt, ili kada diskutuju o sekundarnim, tj. manje važnim pitanjima (Deutsch, 1977).

3. UPRAVLJANJE KONFLIKTOM

Menadžerima su na raspolaganju indirektna i direktna tehnika rešavanja konflikta (Rijavec, 2002). Tehnika koja bi trebala prva da bude primenjena je indirektna tehnika za rešavanje konflikata. Indirektna tehnika se najčešće sprovodi tako što se: smanjuju kontakti između strana u konfliktu, apeluje na zajednički cilj, prenosi odgovornost za rešavanje konflikta na viši nivo, ili vrši reorganizacija.

U cilju smanjenja kontakata ponekad se između sukobljenih strana postavlja čovek, kao veza, koji mora poznavati zadatak, potrebe i norme ponašanja svake strane, kako bi im pomogao da bolje sarađuju i ostvare zadati cilj. Prilagođavanjem zadataka smanjuje se koordinacija i sukobljene strane dobijaju sve ono što im je potrebno za obavljanje zadatka, pa tako dolazi do smanjenja konflikta.

Apelovanje na zajednički cilj, zapravo, usmerava pažnju sukobljenih strana na obostrane ciljeve. Sukobljene strane mogu se usmeriti na saradnju i zaboraviti na svakodnevne nesuglasice.

Prenos odgovornosti za rešavanje konflikata na viši nivo koji ima ovlašćenje da promeni stvari oko kojih se stvorio konflikt. Ovakav pristup može biti uspešan, ali i ne mora. Viši menadžer vrlo često nije u mogućnosti da prepozna pravi uzrok konflikta, jer nije u direktnoj vezi sa sukobljenim stranama i njihovim poslovima. Na primer, zbog prezapošljenosti viši menadžer može proglasiti zaposlene konfliktom ličnostima, iako se zapravo radi o sadržajnom, a ne ličnom konfliktu. Pošto viši menadžeri ne vole konfliktne situacije, zaposleni bi njima trebalo da izbegavaju spominjanje konflikata.

Reorganizacija je neophodna, ukoliko u organizaciji često dolazi do destruktivnih konflikata između pojedinca i grupe. Razlog zbog koga se javlja konflikt, može biti loša organizacija posla, okruženje, tehnologija ili broj ljudi.

Direktna tehnika rešavanja konflikta su: izbegavanje, popuštanje, nadmetanje, kompromis i saradnja (Rijavec, 2002).

Izbegavanje je povlačenje sukobljenih strana iz konflikta, sa nadom da će sukob nestati, ako se one međusobno ignorišu. Zapravo, povlačenje iz konflikta, ne dovodi do rešenja istog, već samo do njegovog odlaganja. On će se ponovo javiti, jer uzroci konflikta ostaju netaknuti, pa se zbog toga ovaj način ne smatra dobrim.

Popuštanje se javlja kada suprotstavljena strana više brine o interesima druge strane, nego o sebi, pa je tako spremna da se prilagodi. Obe strane pokušavaju da smanje razlike između sebe i da naglase sličnosti. Često se zanemaruje pravi uzrok problema, pa se zbog toga ponekad konflikt vraća jačeg inteziteta nego što je bio. Pokazivanje dobre volje kod popuštanja u manje bitnim stvarima je dobro, ali pravila, procedure i zadaci koji su bitni, moraju se odraditi na vreme i kvalitetno.

Nadmetanje predstavlja upotrebu moći za ostvarivanje svog cilja. U nadmetanju, sukobljene strane posmatraju isključivo samo svoje interese. Ona strana koja ima veću

formalnu moć, lakše će zadovoljiti svoje interese. Pozitivna strana ovakvog rešavanja konflikta je u tome što strana koja ima veći autoritet, može da pokaže veće poštovanje, dopuštanjem drugoj strani da objasni, tj. dokaže i nametne svoj stav.

Kompromis je spremnost sukobljenih strana da se odreknu nečega, u zamenu za nešto drugo. U kompromisu ne postoji gubitnik, a ni pobednik. Postiže se podjednakom brigom za sebe i drugu stranu. U kompromisu, rešenje je brzo i obostrano i delimično zadovoljava obe strane. Kompromis može biti neprijatan i neproductivan, ali svakako odlična prilika za saradnju. Saradnja je otvoreno bavljenje i suočavanje sa konfliktom, pri čemu se teži ka obostranom, zadovoljavajućem rešenju. Saradnja zahteva vreme i energiju, jer se istinski traži način da se zadovolje obe strane. Za saradnju je potrebna analiza sukobljenih strana, pronalaženje i rešavanje problema, kako bi obe strane bile na dobitku. Najdelotvorniji način upravljanja konfliktom je saradnja.

4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Sastavni deo metodologije istraživanja jeste uzorkovanje. Uzorkovanje se može definisati kao proces odabira reprezentativnog uzorka, odnosno dela populacije. Preduslovi reprezentativnog uzorka su: način izbora statističkih jedinica u uzorku mora biti nezavisan od vrednosti posmatranog obeležja i verovatnoća statističkih jedinica koja treba da uđe u uzorak mora biti unapred poznata.

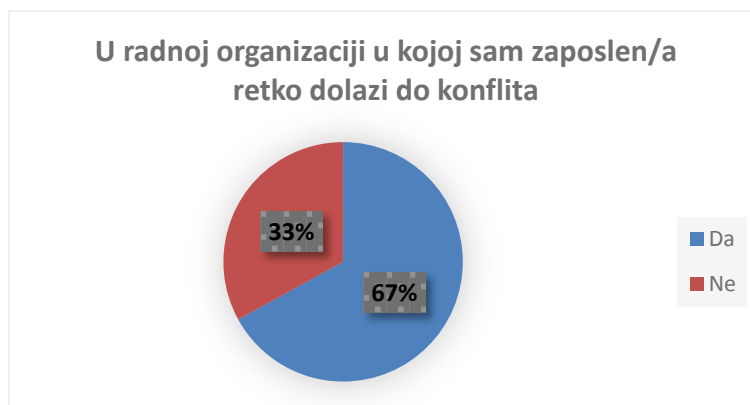
Tehnika za prikupljanje podataka koja je najviše odgovarala uzorkovanju jeste anketiranje koje predstavlja posebnu tehniku za prikupljanje informacija u vidu upitnika. Ispitanici koji su učestvovali u sprovedenom istraživanju su zaposleni koji rade u Boru. Podaci su prikupljeni u junu 2020 godine. Prednost primene upitnika jeste ta što on obezbeđuje anonimnost ispitanika, diskreciju podataka, kao i potpunu standardizaciju prikupljanja podataka. Anketirano je ukupno 100 ispitanika, pri čemu su svih 100 anketa pravilno popunjene. Anketiranje je izvršeno lično od strane autora, čime su izbegnute sve nejasnoće. U sprovedenoj anketi korišćena je petostepena Likertova skala. Podaci iz ankete su grafički obrađeni i predstavljeni u nastavku rada.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Anketinm upitnikom ispitivani su građani koji su zaposleni u Boru o pojavi konflikta u organizacijama i uspešnosti njihovog rešavanja, ličnom pristupu ispitanika u upravljanju konfliktom, kao i zadovoljstvu zaposlenih organizacijom u kojoj su zaposleni. Upitnik je obuhvatio pitanja koja merila stavove ispitanika prema nekoj određenoj tvrdnji.

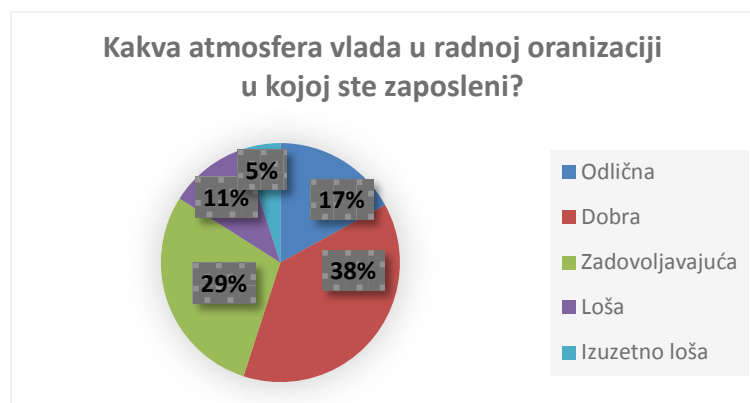
5.1. Analiza pojave konflikta u organizacijama i uspešnosti njihovog rešavanja

Ispitanici su najpre imali zadatak da odgovore na pitanje u kojoj meri se konflikti dešavaju u organizacijama u kojima rade. Dobijeni rezultati su prikazani na Slici 1, odakle se može videti da se 67% ispitanika izjasnilo da retko dolazi do konflikata na poslu.



Slika 1. Stepen dešavanja konflikata u organizacijama

Na osnovu ovako dobijenih rezultata, može se zaključiti da zaposleni poseduju odgovarajući nivo stručnosti i svestranosti, da su spremni da se izdignu iznad neprijatnih situacija i da pronadu njihovo rešenje. Cilj zaposlenih je stvaranje bolje radne atmosfere i boljih međuljudskih odnosa. Sve to dovodi do efikasnijeg i efektivnijeg obavljanja radnih zadataka i izbegavanja eventualnih negativnih uticaja po same zaposlene, kao i negativnih reakcija od strane menadžmenta kompanije. Nakon toga, ispitanici su imali zadatak da ocene atmosferu koja vlada u organizacijama u kojima su zaposleni. Dobijeni rezultati prikazani su na Slici 2.



Slika 2. Ocena radne atmosfere u organizaciji

Najveći deo ispitanika, njih 38%, smatra da u organizaciji u kojoj rade vlada dobra radna atmosfera. Atmosferu u organizaciji je 5% ispitanika ocenilo kao izuzetno lošu, a 17% ispitanika kao odličnu. Ovakvi rezultati ukazuju na to da se u organizacijama u kojima ispitanici rade verovatno nalazi dobar menadžment koji je zaslužan za kreiranje dobre radne atmosfere, u kojoj vladaju dobri međuljudski odnosi. Na Slici 3 je procentualno prikazana mera uspešnosti rešavanja konflikata u organizacijama, na osnovu dobijenih odgovora od strane ispitanika.



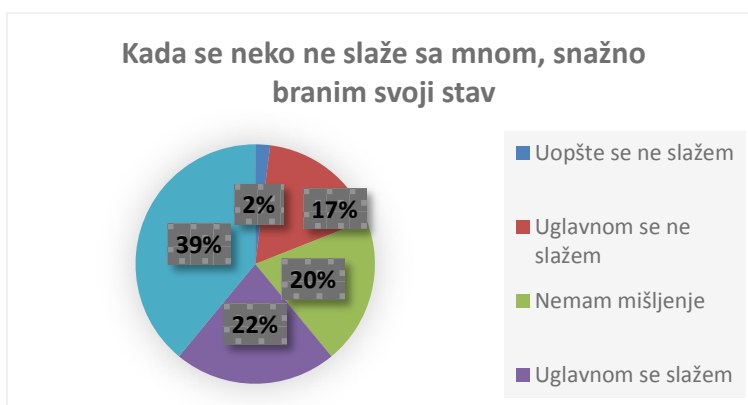
Slika 3. Rešavanje konflikta u radnoj organizaciji

Najveći deo ispitanika, njih 78%, se izjasnio da se u radnoj organizaciji u kojoj su zaposleni konflikti uglavnom uspešno rešavaju. Veoma je mali procenat ispitanika samo 2%, koji su se izjasnili da se konflikti uopšte ne rešavaju onda kada se pojave. Većina zaposlenih koji su učestvovali u anketi, vrlo je dobro upoznata sa činjenicom da u okviru radne organizacije dolazi do konflikata koji se uglavnom uspešno rešavaju, što je opet zasluga veoma dobrog i efikasnog menadžmenta. Uspešnim rešavanjem konflikata može se doći do zdrave radne sredine, rasterećenja zaposlenih, povećanja produktivnosti i uspešnosti radnih zadataka i utvrđenih ciljeva.

5.2. Analiza ličnog pristupa ispitanika u upravljanju konflikta

U okviru ovog dela, analiziran je lični pristup ispitanika u situacijama kada se dese konflikti. Unutar ove grupe pitanja, ispitanici su imali zadatak da na skali od 1 do 5 ocene svoje slaganje sa deset ponuđenih tvrdnji, pri čemu je sa 1 označeno „uopšte se ne slažem“, a 5 – „potpuno se slažem“. Stepen slaganja u pogledu svake stavke iz ove grupe pitanja, procentualno je prikazan na slikama u nastavku (Slike 4-12).

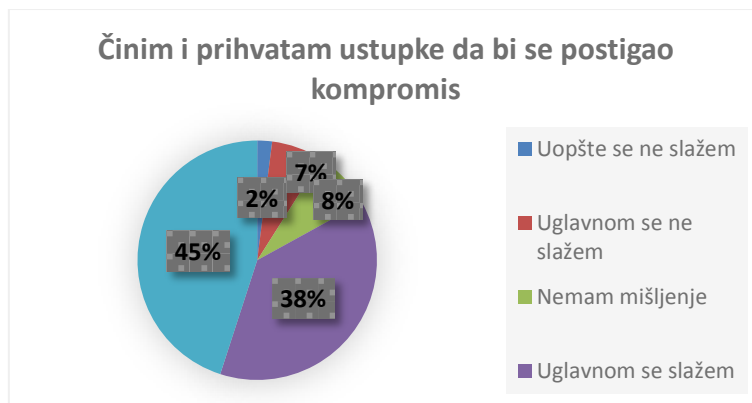
Na Slici 4 prikazan je stepen slaganja ispitanika sa tvrdnjom: „Kada se neko ne slaže sa mnom, snažno branim svoj stav“. Kao što se može videti, najveći deo ispitanika, njih 39%, se u potpunosti slaže sa ovom tvrdnjom. Vrlo je mali procenat onih koji se uopšte ne slažu sa ovom tvrdnjom. Može se zaključiti da se u uzorku uglavnom nalaze zaposleni sa čvrstim stavom i jakim karakterom, koji stoje iza svojih reči. Nažalost, ovakav način stvara prostor za potencijalne konflikte.



Slika 4. Analiza odbrane ličnog stava ispitanika

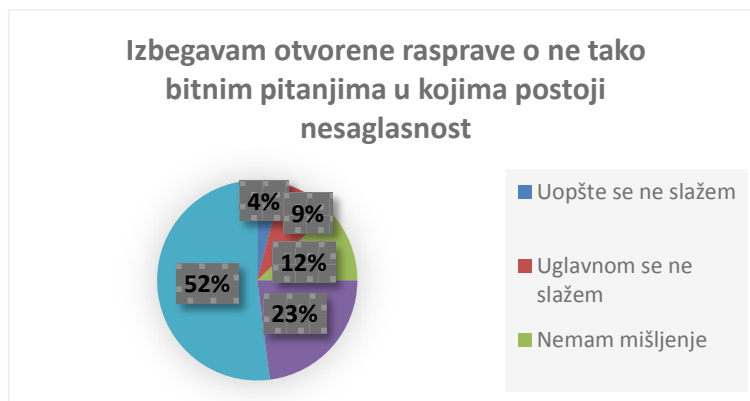
Na Slici 5 je prikazano u kojoj meri se ispitanici slažu sa tvrdnjom: „Činim i prihvatom ustupke da bi se postigao kompromis“. Naveći deo ispitanika 83% se u potpunosti i

uglavnom slaže sa navedenom tvrdnjom, što znači da nisu konfliktne ličnosti i da su spremni i voljni da učine kompromis, kako bi se izbegao konflikt.



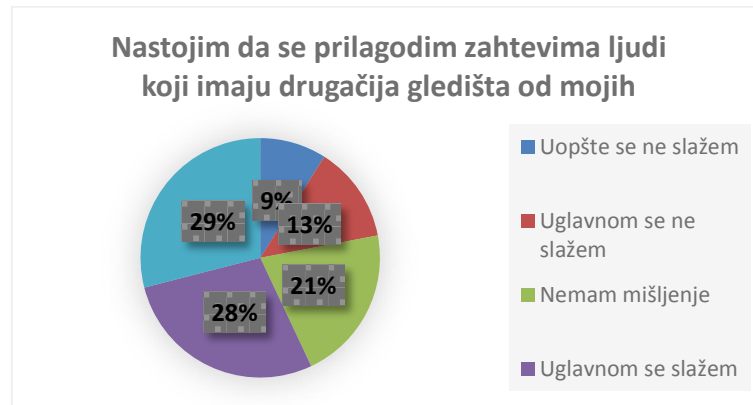
Slika 5. Analiza spremnosti na kompromis

Zatim, ispitanici su procenili svoje slaganje sa tvrdnjom: „Izbegavam otvorene rasprave o ne tako bitnim pitanjima u kojima postoji nesaglasnost.“ Dobijeni odgovori prikazani su na Slici 6, odakle se može videti da se veliki deo ispitanika, čak 75%, u potpunosti i uglavnom slaže sa ovom tvrdnjom, što znači da nisu konfliktne ličnosti i da će se uvek truditi da ne doprinose nastajanju konflikata na poslu.



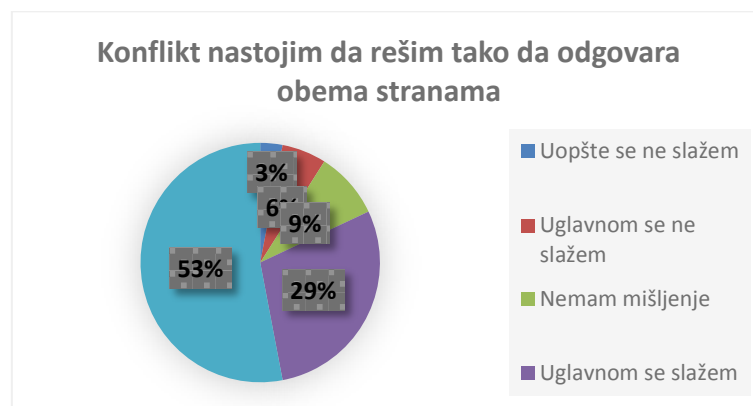
Slika 6. Analiza stepena slaganja sa tvrdnjom: „Izbegavam otvorene rasprave o nebitnim pitanjima u kojima postoji nesaglasnost“

Na Slici 7 grafički je prikazan stepen slaganja ispitanika sa tvrdnjom: „Nastojim da se prilagodim zahtevima ljudi koji imaju drugačija gledišta od mojih.“ Određena grupa ispitanika, njih 22%, se ne slaže sa ovom tvrdnjom, što znači da ispitanici nisu spremni da tek tako napuste svoje gledište u cilju prilagođavanja drugima, što znači da se otvara prostor za nastanjanje konfliktnih situacija. Nasuprot njima, nalazi se 57% ispitanika koji se slažu sa ovom tvrdnjom, što znači da su spremni da čak napuste svoje uverenja i da se prilagode tuđim uverenjima, samo kako bi izbegli konflikt. Postoji termin koji objašnjava ovaj fenomen težnje prilagođavanja uverenjima drugih. Naziva se *asimilacija*. Asimilacija predstavlja jednosmeran i dinamičan društveni proces, koji se odvija kako na individualnom tako i na grupnom nivou i koji u sebe uključuje direktan kontakt, promenu vrednosti, referentne grupe i promenu unutar ličnosti (Sokolvska, 2011). Asimilacija može biti ostvarena putem sile ili dobrovoljno i smatra se najekstremnijim oblikom stapanja kulture.



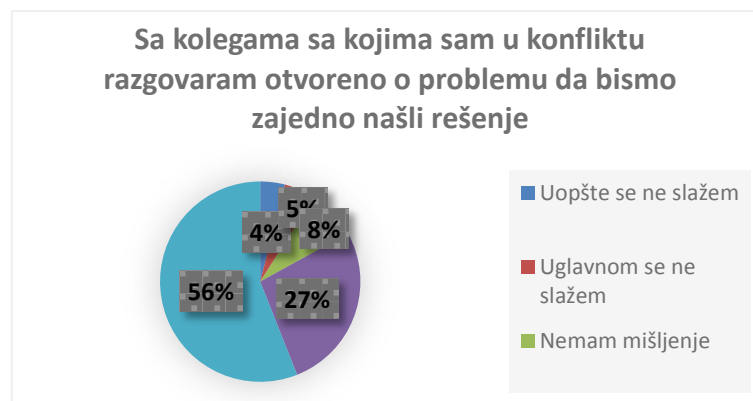
Slika 7. Analiza spremnosti ispitanika da napuste svoja lična uverenja i da se prilagode uverenjima drugih

Kada je reč o tvrdnji: „Konflikt nastojim da rešim tako da odgovara obema stranama“, većina ispitanika se potpuno i uglavnom slaže sa navedenom izjavom (53% i 29%, respektivno), što se može videti na Slici 8.



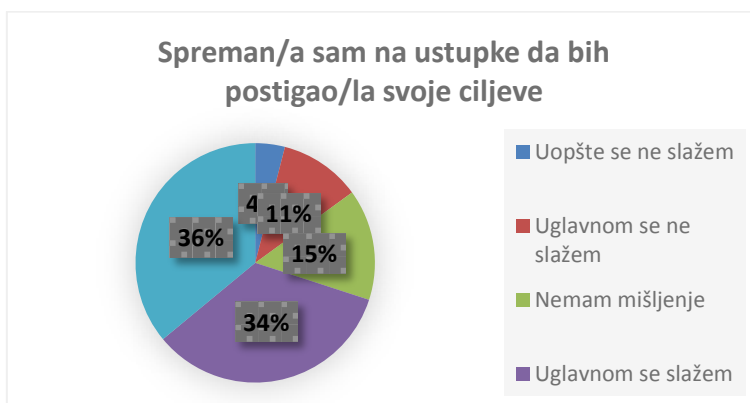
Slika 8. Analiza spremnosti na rešavanje konflikta tako da odgovara svima

Na Slici 9 je procentualno prikazan stepen slaganja ispitanika sa tvrdnjom: „Sa kolegama sa kojima sam u konfliktu razgovaram otvoreno o problemu da bismo zajedno našli rešenje.“ Sa navedenom konstatacijom slaže se najveći deo ispitanika, njih 83%, što znači da su ispitanici spremni na saradnju i imaju želju da se konflikt reši, kako se ne bi narušili međuljudski odnosi i kako bi se proces rada odvijao nesmetano.



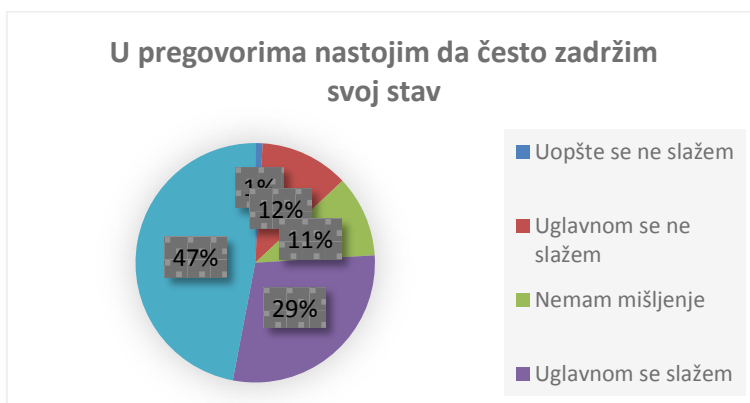
Slika 9. Analiza spremnosti ispitanika da razgovaraju o problemu sa osobama u kojima su u konfliktu

Stepen slaganja ispitanika sa tvrdnjom: „Spreman/a sam na ustupke da bih postigao/la svoje ciljeve“, prikazan je na Slici 10, odakle se može videti da se najveći deo ispitanika (70%) slaže sa ovom tvrdnjom. Ovo navodi na zaključak da lični interesi mogu da budu iznad ostalih i da su ispitanici spremni da zarad sopstvenih ciljeva urade određene ustupke.

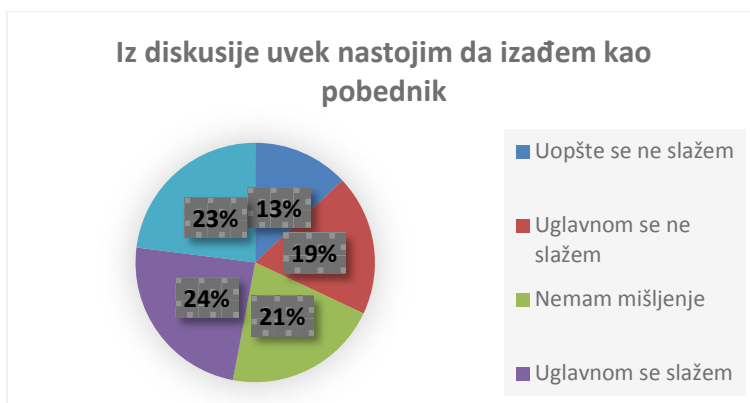


Slika 10. Spremnost na ustupke zarad ličnih interesa

Poslednje dve tvrdnje u okviru ovog dela koji se bavi analizom ličnog pristupa u upravljanju konfliktima odnose se na: „U pregovorima nastojim da čvrsto zadržim svoj stav“ (Slika 11) i „Iz diskusija uvek nastojim da izađem kao pobednik“ (Slika 12).



Slika 11. Analiza odgovora ispitanika u pogledu zadržavanja ličnog stava



Slika 12. Nastojanje ispitanika da pobjede u diskusijama

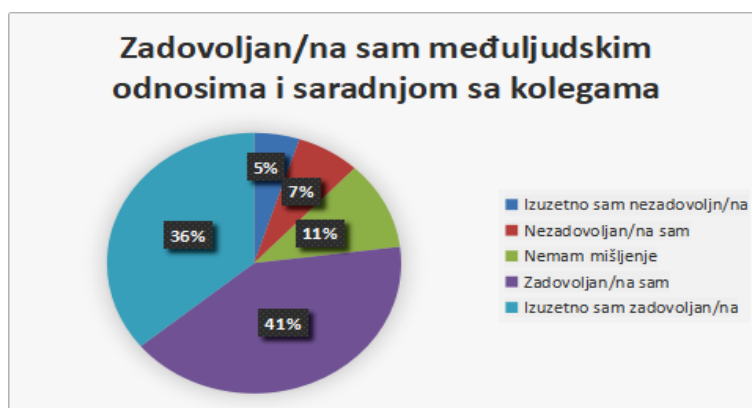
Najveći deo ispitanika (76%) se slaže sa tvrdnjom da u pregovorima uglavnom nastoji da zadrži svoj stav, ali i da nije toliko bitno da se iz svakog razgovora izađe kao pobednik – manje od polovine ispitanika (47%) ima tendenciju da pobjedi u svakoj diskusiji. Zaključak

jeste, da iako su ispitanici ličnosti sa čvrstim stavom i karakterom, ipak znaju gde je granica, kako bi izbegli mogućnosti za stvaranje neprijatnih i konfliktnih situacija.

5.3. Analiza zadovoljstva zaposlenih organizacijom u kojoj su zaposleni

U okviru ovog dela, ispitanici su imali zadatak da na skali od 1 do 5 ocene svoj stav u pogledu navedenih izjava koje se tiču zadovoljstva određenim aspektima u organizaciji, pri čemu 1 označava „izuzetno sam nezadovoljan/na“, a 5 „izuzetno sam zadovoljan/na“.

Ispitanicima je najpre ponuđeno da ocene svoju saglasnost u vezi sa tvrdnjom: „Zadovoljan/na sam međuljudskim odnosima i saradnjom sa kolegama“. Dobijeni odgovori prikazani su na Slici 13.

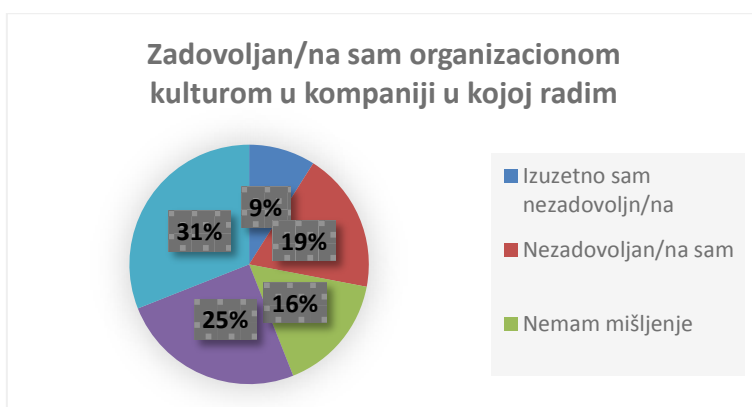


Slika 13. Stepen zadovoljstva međuljudskim odnosima u organizaciji

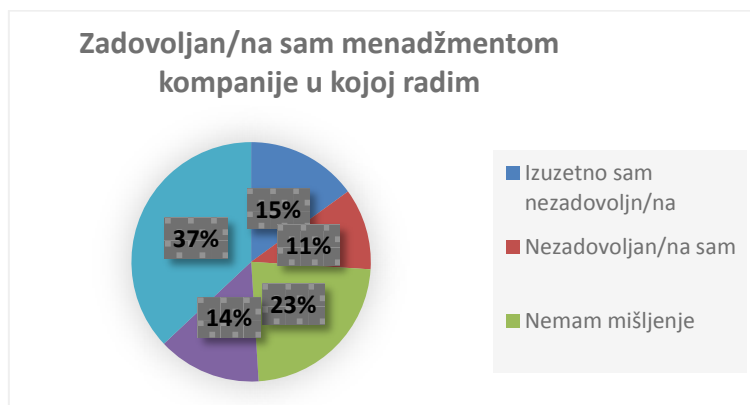
Kada je reč o zadovoljstvu zaposlenih međuljudskim odnosima, najveći deo ispitanika (77%) je zadovoljno, a svega 12% ispitanika je nezadovoljno saradnjom sa kolegama.

Na Slici 14, prikazan je stepen slaganja ispitanika sa tvrdnjom: „Zadovoljan/na sam organizacionom kulturom u kompaniji u kojoj radim“. Nešto više od polovine ispitanika (56%) smatra organizacionu kulturu zadovoljavajućom.

Na Slici 15 je grafički prikazan procenat slaganja ispitanika sa tvrdnjom: „Zadovoljan/na sam menadžmentom kompanije u kojoj radim“. Isto kao i kod prethodne tvrdnje, malo više od polovine ispitanika (51%) se slaže sa ovom tvrdnjom, što znači da je druga polovina nezadovoljna menadžmentom organizacije u kojoj radi.



Slika 14. Stepen zadovoljstva organizacionom kulturom



Slika 15. Stepen zadovoljstva menadžmentom kompanije

Generalno, kada se u obzir uzme zadovoljstvo ispitanika pojedinim aspektima organizacije u kojoj rade, može se zaključiti da su ispitanici zadovoljni saradnjom sa kolegama, ali da veliko nezadovoljstvo izražavaju u pogledu organizacione kulture i menadžmenta organizacija u kojima rade. Kao razlog njihovog nezadovoljstva, često navode nedovoljno angažovanje menadžera da upozna obim i proces rada neke radne jedinice te zbog toga dolazi do lošeg diligiranja odgovornost, usled čega jedna radna organizacija snosi nesrazmerno veći obim posla od druge, tako da zaposleni moraju da ostaju prekovremeno. Sistem nagrađivanja zbog postignute i određene norme često nije adekvatan. Rešenje problema jeste otvorena komunikacija sa nadređenima pri čemu će zaposleni moći da iznesu svoje probleme ili probleme radne organizacije i pri tome znati da će biti ozbiljno shvaćeni. Ujedno sistem nagrađivanja bi trebalo da bude jedan od motivacije zaposlenih. U sistemu nagrađivanja može postojati i drugi oblici sem novčane nadoknade. Menadžer prema zaposlenom i obrnuto treba da izgrade odnos uzajamnog poverenja i poštovanja, tako da zaštite dostojanstvo svih uključenih strana u sukobu.

6. ZAKLJUČAK

Na osnovu sprovedenog istraživanja može se zaključiti da u radnim organizacijama retko dolazi do konflikta, što znači da su radne organizacije stabilne i poseduju dobar menadžment. Na osnovu podataka iz ankete može se zaključiti da zaposleni u radnim organizacijama uglavnom konflikte uspešno rešavaju.

Većina ispitanika je spremna da snažno brani svoji stav kada se neko ne slaže sa njima i time stvara mogućnost za pojavu potencijalnog konflikta. Kada je reč o tome da ispitanici čine i prihvataju ustupke da bi postigli kompromis, većina se izjasnila da je spreman na takav korak na osnovu čega se zaključuje da ispitanici nisu konfliktne ličnosti i da su spremni da vrše ustupeke i nalaze kompromise kako bi izbegli konflikte. Samim time, većina ne insistira i ne pokreće raspravu o ne tako bitnim pitanjima. Spremni su da se prilagođavaju zahtevima ljudi koji imaju drugačije gledište, i ne samo to već u radnoj organizaciji konflikt nastoje da reše tako da odgovara obema stranama, pored toga spremni su da popuste svojim kolegama da ne bi ugrozili odnose na radu. U skladu sa činjenicom da je većina spremna da zadrži svoji stav dolazimo do toga da ta ista većina iz diskusije uvek nastoji da izađe kao pobednik.

Kada je reč o međuljudskim odnosima i saradnjom sa kolegama veliki broji zaposlenih je zadovoljno saradnjom i međuljudskim odnosima što ukazuje na to da zaposleni nisu konflikte ličnosti i da je većina spremna na ustupke i saradnju. Polovina ispitanika nije zadovoljna radom menadžmenta kompanije. Potrebno je da se neposredno rukovodstvo konstantno usavršava kako bi pronalazilo najbolje rešenje za konfliktne situacije.

CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

Sonja Kitić

*University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Engineering Management Department
Bor, Serbia*

Abstract

The aim of this paper is to define conflict as a phenomenon in society, also to recognize the level of conflict and its type and then explain the process of its development. In the work environment, conflict occurs as an inevitable phenomenon and for that reason it is necessary to properly manage it. How efficiently a team will perform its work task will largely depend on the conflict that takes place within the team. Although conflict is a natural phenomenon in teamwork, whether it will have positive consequences largely depends on the leader who must recognize the type of conflict and manage it. For a manager who aims to manage the work unit in the best possible way, it is invaluable to know the extent to which employees are satisfied with the management, organizational culture and interpersonal relationships. This paper analyzes the occurrence of conflicts in the organization and the success of their resolution, as well as personal approach to conflict management, as well as the level of satisfaction that exists among employees when it comes to interpersonal relationships, organizational culture and management in organizations.

Keywords: *Conflict, Conflict process, Types of conflict, Conflict management, Employee satisfaction*

LITERATURA / REFERENCES

- Deutsch, M. (1977). *The Resolution of Conflict*, Yale University Press, New Haven, CT, preuzeto sa Bayond Intractibility.
- Dobrijević, G. (2009). *Strategija poslovnog pregovaranja u savremenim Organizacijama*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Druckman, D., Zechmeister, K. (1973). Conflict of Interest and Value Dissensus: Propositions in the Sociology of Conflict, *Human Relations*, 26, 449-466.
- Petković, M. (2011). *Organizaciono ponašanje*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 136, 140-141.
- Rijavec, M., Miljković, D. (2002). *Kako rešavati konflikte?*, IEP, Zagreb, 23-33.
- Robbins, S. (2005). *Essentials of Organisational Behavior*, VIII ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 195.
- Ross, R.S., Ross, R.J. (1989). *Small Groups in Organizational Settings*, Prentice Hall Eaglewood Cliffs, NJ, 69.
- Saaty, T.L. (1990). The Analytik Hierarchy Process in Conflict Management, *Intrmetional Journal of Conflict Management*, 1, 49.
- Sikovica, P. (2011). *Organizacija, Školska knjiga*, Zagreb, 766.
- Sokolovska, V. (2011). Linearni naspram multidimenzionalnog koncepta asimilacije. *Kultura polisa*, 8(16), 77-100.