

UZROCI KONFLIKATA ZAPOSLENIH U ORGANIZACIJI**CAUSES OF CONFLICT AMONG EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION**Ivana Stojanović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA**

Kratak sadržaj – *Konflikti su dugi niz godina prisutni u svim segmentima ljudskog života, kako privatnom tako i u poslovnom. Budući da se konflikti često pojavljuju na radnim mestima, neophodno je pravilno upravljanje, a u cilju pronalaska najboljeg rešenja. Na početku rada pojašnjeni su osnovni pojmovi i definicije konflikta. Zatim su navedeni uzroci konflikta, načini upravljanja i rešavanja konflikta u preduzeću. U praktičnom delu rada izvršeno je istraživanje u preduzeću JKP „Parking servis”, o uzrocima nastanka konflikta, stilovima ponašanja ispitanika u rešavanju konflikta, uloga rukovodioca u konfliktnim situacijama i da li je konflikt poželjna ili nepoželjna pojava u preduzeću.*

Ključne reči: *konflikt, zaposleni, organizacija, upravljanje konfliktima*

Abstract – *Conflicts have been present for many years in all segments of human life, both privately and in business. Since conflicts often occur at workplaces, proper management is necessary to find the best solution. At the beginning of the thesis, the basic concepts and the general definition of conflict are explained. Then the causes of conflicts and the ways of managing and resolving conflicts in the organization are listed. In the practical part of the thesis, a research was conducted in the organization JKP “Parking servis”, on the causes of conflicts, the behavioural styles of respondents in conflict settlement, the role of managers in conflict situations, and whether conflicts are desirable or undesirable in organization.*

Keywords: *conflict, employees, organization, conflict management*

1. UVOD

U kontekstu organizacije, konflikti mogu nastati na ličnom, na nivou grupa ili na bilo kom organizacionom nivou. Uzroci konflikata kriju se u tome što zaposleni dele resurse i radne zadatke međusobno, a osim toga, treba imati u vidu da je reč o potpuno različitim osobama, sa svojim različitim stavovima, željama, namerama, ciljevima, percepcijama, osobinama, stilovima komunikacije i slično.

Po svojoj osnovnoj definiciji, konflikt je sukob između dva ili više pojedinaca, odnosno grupa. Ovi učesnici u konfliktu mogu imati različite ciljeve, namere, poslovnu filozofiju ili interes.

Tako, u konfliktu, svaka strana teži da ostvari sopstvene ciljeve, pa se zato često veruje da se konflikt može rešiti

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio prof. dr Leposava Grubić –Nešić.

isključivo time što će jedna strana iz njega izaći kao pobednik, a druga kao gubitnik. No, to nije tačno.

Ranije se smatralo da je konflikt nešto što bi po svaku cenu trebalo sprečiti i izbeći. Dobar kolektiv je bio onaj kolektiv u kom nisu postojali konflikti. Međutim, danas je poznato da konflikt može da bude konstruktivan i koristan.

Konflikt u organizaciju unosi izvesnu neravnotežu i nemir, koji mogu učesnicima u konfliktu, ali i svima ostalima, da ukažu na to da nešto ne funkcioniše kako bi trebalo. Tako konflikt može da ukaže na problem i pre nego što se on razvije, pa se na ovaj način može sprečiti, odnosno šteta koju bi problem proizveo može se poništiti ili umanjiti.

2. KONFLIKTI U ORGANIZACIJI

Kao najjednostavniju definiciju konflikta možemo izdvojiti stanje manje ili veće napetosti među pojedincima ili grupama, izazvano suprotnim ciljevima, željama ili načinima njihovog ostvarenja [1].

U poslovanju organizacije učestvuje mnogo različitih osoba, rad je podeljen po različitim funkcijama i pozicijama gde svako ima svoje određeno gledište, ciljeve i interes, što vrlo često dovodi do razilaženja mišljenja i konflikta. Da bi organizacija funkcionisala neophodne su interakcije i komunikacija među zaposlenima koji su zavisni jedni od drugih, pa su im poslovne aktivnosti i ciljevi međusobno zavisni.

Dugoročne analize pokazuju da konflikti smanjuju poverenje, poštovanje i radnu atmosferu u organizaciji, a to smanjuje i njihovu dugoročnu održivost. Novija istraživanja pokazuju da se negativni efekti konflikta mogu smanjiti ako su osobe u organizaciji pripremljene na konfliktne situacije, ako imaju razvijene veštine upravljanja i rešavanja konflikta, kao i određena komunikacijska znanja za otvorenu raspravu i razgovor o samom problemu konflikta [2].

2.1 Uzroci konflikta u organizaciji

Uzroci konflikta u organizaciji javljaju se u raznim oblicima, pa tako i u samoj organizacionoj strukturi, u vertikalnoj i horizontalnoj, u povezanosti između delova kao i u samoj podeli resursa. Konflikt se pojavljuje zbog različitih percepcija osoba, različitih verovanja, želja i interesa pojedinaca.

U komunikaciji se nailazi na probleme koji uzrokuju konflikt, pa tako nedostatak informacija ili preopterećenost informacijama može uzrokovati konfliktnu situaciju u poslovanju organizacije [3].

Najčešći uzroci konflikta u organizaciji su nedostatak sredstava za rad, potrebe i želje za radnim sredstvima su veće od mogućnosti, međusobna zavisnost zaposlenih u obavljanju posla, neusklađenost odnosa, različitosti i promene ciljeva, različiti i suprotstavljeni interesi, razlike u percepciji, sopstveni stil koji pojedinac razvija, kultura, obrazovanje, slaba i nedovoljna komunikacija između pojedinaca i grupa u organizaciji, promena uloga između članova organizacije, promene ovlašćenja i autoriteta, promene statusa osobe u organizaciji, nejasnoće u obavljanju posla, organizaciona kultura i loš sistem nagrađivanja.

2.1.1 Organizacioni uzroci konflikta

Jedan od najočiglednijih uzroka konflikta je konkurencija oko retkih resursa. Nijedna organizacija ne poseduje neograničene resurse i konflikti često nastaju oko deobe ili raspoređivanja prostora, novca, opreme ili personala. Dva blisko povezana faktora su dvosmislenost u pogledu odgovornosti i dvosmislenost u pogledu nadležnosti. Grupe ili pojedinci unutar neke organizacije često su u nedoumici ko je odgovoran za izvršenje raznih zadataka i obaveza. Kada to dođe, svako od aktera se odriče odgovornosti i može nastati konflikt po ovom pitanju. Na sličan način, često se javlja i nesigurnost oko toga ko ima nadležnost ili autoritet. Rasprave u ovom slučaju mogu da budu veoma žestoke.

Treći organizacioni faktor koji često ima ulogu u konfliktu je međusobna zavisnost i događaji koji proizilaze iz nje. Još jedan, poreklom organizacijski, uzrok konflikta je sistem nagrađivanja. Kada takvi sistemi suprostave jednu jedinicu ili drugu drugoj (što se često dešava), neki stepen konflikta je prilično zagaranatovan. Ovo je moguće ako akteri ovakvih događaja smatraju da je sistem po nečemu nepošten ili pristrastan. Grupe koje ne dobijaju bonuse, povišice mogu da budu ogorčene, a moguće je da usledi i konflikt.

2.1.2 Međuljudski uzroci konflikta

Kada ljude ljute drugi, a naročito kada ih navedu da izgube obraz, oni mogu da razviju jake negativne stavove prema onima koji su izazvali ovakve posledice. Takođe će se truditi da nađu osvetu za nepravdu.

Ovakve uvrede mogu da traju i godinama sa očiglednim negativnim posledicama po organizaciju ili umešane radne grupe.

Konflikt često proističe zbog pogrešnih pripisivanja grešaka u vezi sa procenom uzroka ponašanja drugih. Kada pojedinci otkriju da im je neka druga osoba pokvarila interese, obično pokušavaju da saznaju zbog čega je ta druga osoba tako postupila.

Treći međuljudski faktor koji je prilično značajan za nastanak organizacionog konflikta može da se nazove greška u komunikaciji. Ovo se često odnosi na činjenicu da pojedinci komuniciraju sa drugima na način koji ih nervira ili ljuti, iako namera za tako nešto ne postoji.

Sledeći međuljudski izvor je nepoverenje. Što ljudi jače sumnjaju da druga strana želi da im stane na put i da uradi nešto što se kosi sa njihovim interesima, to je verovatnije da će oni imati jedan takav odnos sa tom osobom, koji će biti prožet konfliktom.

Poslednji naveden međuljudski izvor su personalne karakteristike i vrednosni sistem. Ljudi ulaze u konflikte

jednostavno zato što im se određene osobe ne dopadaju ili ne odgovaraju na bilo koji način.

2.2 Kako nastaje konflikt?

Proces stvaranja konflikata u organizaciji ima tipično četiri osnovne faze. Prva faza je faza stvaranja uslova za konflikt ili faza latentnog konflikta. U ovoj fazi se stvaraju uslovi pogodni za njegov nastanak, a oni se mogu nalaziti u svim aspektima organizacione kulture. U ovoj fazi se dešavaju procesi koji mogu da vode ka konfliktu. U toku prve faze razvoja konflikata se postavlja scena za konflikte tako što se rađaju uzroci konflikata.

Druga faza je faza percepcije i doživljavanja konflikta i ova faza započinje time što jedna ili obe strane u konfliktu istog postaju svesne. One počinju da opažaju konflikt i da mu pripisuju određeno značenje. Time počinje i emocionalno uključivanje u konflikt, a najčešća prisutna osećanja su tenzija, neprijateljstvo, napeta atmosfera i frustracija.

Treća faza je faza kreiranja namera i ponašanja (akcije) ili faza otvorenog konflikta. U ovoj fazi se strane u konfliktu odlučuju na akcije prema drugoj strani. One postepeno formiraju svoje namere i zatim ih kroz ponašanje otvoreno iskazuju.

Poslednja faza jeste faza posledica konflikata ili postkonfliktna faza. Ovo je poslednja faza konflikta, u kojoj se sukobljene strane suočavaju sa posledicama odabrane strategije za rešavanje konflikta. Nakon što je konflikt prevaziđen na neki način ostaju određene posledice po međuljudske odnose u organizaciji.

2.3 Upravljanje konfliktima

Upravljanje konfliktima je proces u kojem menadžeri preduzimaju aktivnosti kojima će u situaciji suviše visokog nivoa konflikata postići njihovo redukovanje i rešavanje, a u situaciji suviše niskog nivoa ili nepostojanja konflikata, preduzimati aktivnosti za njihovo stimulisanje i ohrabivanje. Krajnji cilj ne treba da bude eliminacija konflikta; umesto toga treba preduzeti procedure koje će maksimizirati njegove potencijalne koristi, a umanjiti njegove potencijalne troškove.

2.3.1 Uloga rukovodica u upravljanju konfliktima

Rukovodilac, čiji je zadatak i da se nosi s konfliktima između zaposlenih, zaista se nalazi u raznovrsnim, a neretko i delikatnim situacijama. Da bi uspešno delovao u takvim situacijama potrebno je raspolagati sa nizom vrlina, znanjem i veštinama [4]. Rukovodioci koji vešto upravljaju konfliktima, sami sebe smatraju liderima, verovatno će smatrati da su uticajni, a time će zadobiti poštovanje, saradnju i povećanje vrednosti organizacije [5]. Neke od poželjnih vrlina za rukovodioca su znanje, dostojanstvo, istrajnost, optimizam, doslednost, strpljivost i pozitivnost [4].

2.3.2 Stilovi ponašanja u konfliktima

Nametanje je korišćenje moći za ostvarenje svojih vlastitih ciljeva. Temelji se na agresivnosti i dominantnosti, osoba vodi računa samo o svojim željama i zauzima se za svoja prava, dok zanemaruje potrebe i očekivanja druge strane. Iako osoba želi nametnuti i dokazati vlastiti stav to isto dopušta i drugoj strani [6].

Prilagodavanje je kad se zanemaruju vlastiti interesi u korist zadovoljenja tuđih. U konfliktnoj situaciji se popušta drugoj strani, prilagođava se njenim interesima i prihvataju se rešenja koja nisu povoljna za obe strane, jer se žele smanjiti postojeće razlike među osobama i naglasiti ono što im je zajedničko [6].

Kod izbegavanja niko od učesnika ne sledi sopstvene interese ili interese drugih. Lakše je povući se iz konfliktno situacije nego trošiti energiju na rezimiranje konflikta i otvoreno pokazivanje neslaganja. Često se karakteriše kao nezainteresovan odnos prema samom problemu konflikta kao i osobama koje su uključene u konflikt [2].

Kompromis je uspešan način rešavanja konflikta uz odricanje obe strane. Uključuje davanje i deljenje pri čemu se obe strane odriču jednog dela svojih želja u zamenu za uzajamno prihvatljivu odluku [2].

Saradnja ima dva različita elementa, suočavanje i rešavanje problema. Suočavanje s konfliktom uključuje otvorenu i direktnu komunikaciju koja bi trebala da stvori prostor za rešavanje problema.

Rezultat takvog komuniciranja može da dovede do kreativnog rešenja konflikta gde obe strane mogu imati koristi. Cilj je da problem bude rešen i da se ne ulazi u dalji konflikt [2].

2.3.3 Uspešno upravljanje konfliktom

Neophodno je stvoriti uslove i atmosferu što prikladnije za razgovor. Potrebno je izabrati vreme koje će omogućiti efikasnu interakciju među konfliktnim osobama i adekvatno mesto za razgovor.

Omogućuje se da se sukobljene strane jasno izjasne o povodu konflikta, s time da se ne upuštaju u razgovor. Pretpostavlja se da bi se u ovoj fazi trebalo shvatiti tuđe gledište na sam problem [7].

Da bi se konfliktna situacija lakše shvatila veoma je važno aktivno slušati sugovornika, posebno radi održavanja dobrih odnosa. Bitno je aktivno slušanje sugovornika da bismo omogućili sami sebi razumevanje i pravilno shvatanje onoga što druga strana želi da saopšti [4].

Sledeća faza je konfliktni dijalog i zadatak ove faze je da se dijalogom omogući razjašnjenje problema koji je doveo do konflikta. Razmenjuju se mišljenja i započinju početni komentari sagovornika.

Nakon prethodnog razjašnjavanja problema potrebno je energiju usmeriti na poboljšanje razumevanja kroz sopstvene potrebe, da li je konflikt nastao iz nekih sopstvenih razloga i takođe je neophodno brinuti i o potrebama druge strane kao i o zajedničkim potrebama radi postizanja efikasnog i zajedničkog rešenja konflikta.

Završni korak je razgovor o predlozima i definisanju obostrano korisnih sporazuma, o važnim stvarima u konfliktu.

Dolazi do sporazumevanja o konkretnim sadržajima, problemima i poslovima kako bi se obe strane dogovorile o pozitivnom rešenju konflikta i o budućim zajedničkim aktivnostima u vezi sa prevencijom izbijanja nove konfliktno situacije [4].

3. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Zaposleni stupaju u konfliktno situacije, a za organizaciju su upravo oni najvažniji resurs, da bi mogle da opstanu i da se razvijaju. Ukoliko zaposleni osećaju emocionalnu iscrpljenost zbog čestih konflikata, ukoliko nisu u dobrim odnosima sa nadređenima, podređenima ili zaposlenima na istom hijerarhijskom nivou, ukoliko imaju zdravstvene probleme ili konzumiraju sredstva koja su loša po njihovo zdravlje, ukoliko rade pod tenzijom i boje se otkaza očigledno je da se mora raditi na smanjenju pojave konflikata. S obzirom da je istraživanje sprovedeno u uslužnoj delatnosti, potrebno je utvrditi uzroke i posledice pojave konflikata, kao i pronaći načine za njegovo rešavanje.

4. CILJ ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja je dobijanje jasnije slike o postojanju konflikata u preduzeću, o učestalosti pojave konflikata među zaposlenima, uzrocima koji dovode do konflikata kao i o posledicama do kojih dovode konflikti u preduzeću. Na osnovu dobijenih rezultata cilj je da se utiče na smanjenje pojave konflikata među zaposlenima u preduzeću, da se smanje ili potpuno uklone, ukoliko je to moguće, postojeći uzroci koji dovode do konflikta, kao i da se zaposlenima koji su neminovno izloženi konfliktima u preduzeću pomogne da se što bolje i lakše snađu u konfliktnim situacijama i da posledice konflikta po njih budu što blaže.

5. NAČIN ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je sprovedeno u preduzeću JKP "Parking servis" iz Novog Sada. Uzorak obuhvata 40 ispitanika koji su samostalno popunjavali upitnik na osnovu ličnog stava koji imaju prema problemu konflikata u preduzeću. Upitnik se sastojao iz dva dela. Prvi deo predstavljaju opšte demografske karakteristike, dok se drugi deo sastojao od 30 tvrdnji koje imaju skalu od 1 do 5.

6. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

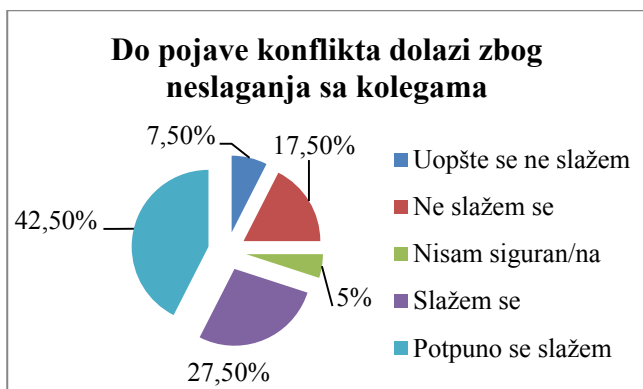
6.1 Opšta hipoteza - U preduzeću postoje konflikti koji nastaju kao posledica različitih uzroka. **(potvrđena)**

6.2 Pojedinačne hipoteze - Loša organizacija i uslovi rada utiču na pojavu konflikata u preduzeću. **(potvrđena)** Konflikti u preduzeću nastaju zbog loših odnosa među zaposlenima. **(potvrđena)** Rukovodioci nemaju potrebna znanja i veštine za uspešno sprečavanje i upravljanje konfliktima. **(potvrđena)** Ponašanje zaposlenih prilikom konflikta ne doprinosi njegovom rešavanju. **(potvrđena)** Ne radi se aktivno na rešavanju konflikata koji nastaju u preduzeću. **(potvrđena)**

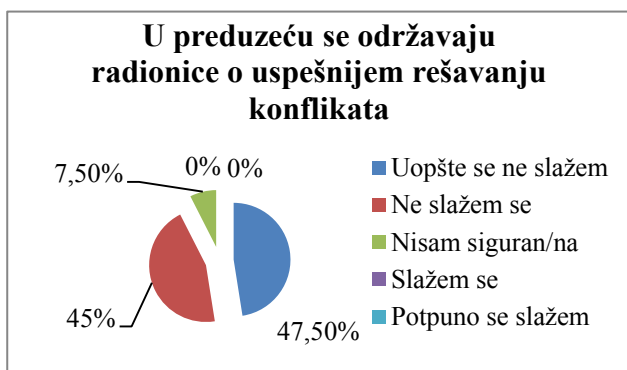
7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati jedne od tvrdnji u kojoj su zaposleni ocenili uzroke pojave konflikata prikazani su na grafikonu 1.

Na grafikonu 2 prikazani su rezultati jedne od tvrdnji u kojoj su zaposleni ocenili načine rešavanja konflikata u preduzeću.



GRAFIKON 1 UZROCI KONFLIKTA



GRAFIKON 2 REŠAVANJE KONFLIKTA

Na osnovu dobijenih rezultata možemo dobiti kompletnu sliku o tome da u preduzeću JKP "Parking servis" u Novom Sadu postoje konflikti među zaposlenima koji nastaju kao posledica različitih uzroka.

8. ZAKLJUČAK

Konfliktne situacije u preduzeću se pojavljuju svakodnevno, upravo iz razloga jer ne postoje osobe koje jednako percipiraju nastale probleme u preduzeću. Osobe nemaju jednake ideje za rešavanje radnih zadataka, svaka osoba zauzima svoj vlastiti stav, a ove razlike u većini slučajeva dovode do konflikta.

Neophodno je osobe prihvatiti takve kakve jesu, a više pažnje posvetiti razumevanju i mogućnostima za uspešnije i kreativnije rešenje konfliktne situacije. Za svako preduzeće je bitno da je uspešno u poslovanju kao i da su odnosi zaposlenih dobri. Da bi se postigli takvi rezultati neophodna je kvalitetna interna komunikacija, a samim tim i uspešno upravljanje konfliktima.

9. LITERATURA

- [1] Vukosav Joško, Renata Glavač-Gliščić (2009). Policijska psihologija i komunikologija. Zagreb: Policijska akademija.
- [2] Robbins Stephen P., Judge Timothy A. (2012) - 15th ed. Organizational Behavior. OB PollGraphics: ElectraGraphics.
- [3] Sikavica Pere, Tomislav Hernaus (2011). Dizajniranje organizacije. Zagreb: Novi inovator.
- [4] Uzelac Slobodan, Bujišić Gordana (2014). Osnove socijalne konfliktologije. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje.
- [5] Shay&McConnonMargaret(2002). Conflictmanagmentint he workplace, How to managed is agreements and develop trust and understanding. United Kingdom, Oxford:Baseline Arts Ltd.
- [6] Rijavec Majda, Miljković Dubravka (2002). Kako rješavati konflikte? Zagreb: Vern.
- [7] Benien Karl (2006). Kako voditi teške razgovore. Zagreb: Erudita.

Kratka biografija:



Ivana Stojanović rođena je u Novom Sadu 1995. god. Fakultet tehničkih nauka, Departman za Industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment o upisala je 2014. god. Oblast interesovanja je menadžment ljudskih resursa. Odbrana master rada na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Menadžment ljudskih resursa – Konflikti u preduzeću očekuje se u oktobru 2020. god.
kontakt: ivanastojanovic@icloud.com