



Решавање конфликта у компанији Beba & Beba doo

Conflict Resolution at Beba & Beba doo

Тамара Барић, Факултет техничких наука, Нови Сад

Студијски програм – ИНЖЕЊЕРСКИ МЕНАџМЕНТ

Кратак садржај - У раду се анализирају ставови запослених у компанији Beba & beba doo о конфликтима на раду и стратегијама њиховог решавања. Циљ је да се утврди које стратегије и приступи најефикасније доприносе смањењу конфликта и унапређењу лидерских и комуникационих пракси. Резултати показују да запослени највише вреднују отворену комуникацију и компромис, док тим билдинг активности имају мањи утицај. Закључује се да постоји потреба за јачањем тимске сарадње и прецизнијим дефинисањем улога ради ефикаснијег решавања конфликта.

Кључне речи – конфликти, стратегије решавања конфликта, лидерство, тимска сарадња, комуникација

Abstract – *The paper analyzes the attitudes of employees at Beba & beba doo regarding conflicts at work and strategies for resolving them. The aim is to determine which strategies and approaches contribute most effectively to reducing conflicts and improving leadership and communication practices. The results show that employees value open communication and compromise the most, while team building activities have a lesser impact. It is concluded that there is a need to strengthen team cooperation and more precisely define roles in order to resolve conflicts more effectively.*

Key words - *conflicts, conflict resolution strategies, leadership, team cooperation, communication*

НАПОМЕНА: Овај рад проистекао је из мастер рада чији ментор је била проф. др Бојана Јокановић

1. УВОД

Конфликти у организацијама представљају неизбежан феномен који може значајно утицати на продуктивност и радну атмосферу. Њихови узроци најчешће произилазе из различитих циљева, ограничених ресурса и комуникацијских баријера, а начин на који се решавају има пресудан значај за ефикасност тима и квалитет међуљудских односа. Савремене организације настоје да кроз адекватне стратегије управљања конфликтима и ангажовање лидера створе подстицајно радно окружење које унапређује сарадњу

и креативност. Циљ овог истраживања је да се утврди природа конфликта у радним колективима, анализирају њихови узроци и последице, као и да се испитају стратегије и улога лидерства у њиховом ефикасном решавању.

2. ТЕОРИЈСКО ОДРЕЂИВАЊЕ ПРЕДМЕТА ИСТРАЖИВАЊА

Конфликти на радном месту настају услед међусобне зависности људи и различитих вредности које носе, а могу бити конструктивни ако се правилно решавају или деструктивни уколико се игноришу [1]. Они се могу посматрати кроз различите приступе: функционалистички наглашава позитиван утицај конфликта на побољшање односа и решавање разлика, ситуативни приступ зависи од конкретних околности, док интеракционистички проучава изражавање и решавање конфликта од стране учесника [2]. Конфликти произилазе из разлика у потребама, интересима и циљевима појединаца или група и обухватају више страна, недостатак ресурса и покушаје једне стране да оствари корист на рачун друге [3,4]. Типологија конфликта обухвата интерперсоналне, интраперсоналне, групне и међугрупне конфликте, док се према Ратићу [5] могу груписати као персонални и организациони, когнитивни и афективни, функционални и дисфункционални. Структуру конфликта чине међузависност страна, број учесника, репрезентација других, ауторитет преговарача, хитност решавања и комуникацијски канали [6]. Фазе конфликта обухватају припрему, препознавање, конкретне поступке и последице [5]. Конструктивни конфликти подстичу креативност, иновације и тимску ефикасност, док деструктивни могу изазвати стрес, фрустрацију, смањење продуктивности и флукуацију особља [7,8]. Адекватно управљање конфликтима омогућава побољшање комуникације, развој вештина решавања проблема, преговарања и медијације, као и унапређење радног морала и организацијске продуктивности [9,10, 11].

3. ЕФЕКТИВНО УПРАВЉАЊЕ КОНФЛИКТИМА У ПОСЛОВНОМ ОКРУЖЕЊУ

Ефективно управљање конфликтима представља кључан елемент за постизање успеха компаније, јер начин на који се конфликти решавају директно утиче

на радну атмосферу, продуктивност и задовољство запослених [12]. Да би се обезбедило ефикасно решавање, организације користе различите технике и стратегије, попут избегавања, прилагођавања, директне конфронтације, компромиса, сарадње и формирања коалиција, при чему успешност зависи од разумевања ситуације и односа међу странама [12]. Стилски решавања конфликта, као што су интегративни, обазриви, доминантни, избегавајући и компромисни, одређују како појединци и тимови реагују на сукобе, а њихов избор у великој мери зависи од личних, демографских и културних фактора [13,14]. Приликом примене ових стилова, техника сарадње, која се заснива на „win-win“ решењу, омогућава да обе стране задовоље своје интересе, док компромис подразумева уступке како би се постигло брзо и прихватљиво решење [15]. Насупрот томе, избегавање или директна конфронтација могу бити краткорочно решење, али често не воде дугорочном задовољству и јачању поверења [16]. Зато се све више користе и технике посредовања и преговарања, које омогућавају укључивање неутралне треће стране или директну комуникацију са циљем постизања консензуса заснованог на заједничким интересима [17]. Асертивна комуникација и изградња међуљудског поверења додатно доприносе конструктивном решавању конфликта, јер омогућавају отворен дијалог и смањују ризик од ескалације [18,19].

На крају, стратегије као што су конфронтација, компромис, изглађивање, присиљавање и повлачење, као и медијација, саветовање и колаборативно решавање, пружају јасан оквир за избор најприкладнијег приступа у зависности од природе сукоба и потреба учесника, показујући да управљање конфликтима није само решавање проблема, већ и средство за јачање сарадње, поверења и постизање организационих циљева [20,21].

4. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

Проблем - Иако се конфликти у компанији Beba & beba doo ретко јављају, постоји потреба за бољим разумевањем улоге лидера, комуникације и тимских стратегија у њиховом решавању. Стога, неопходно је испитати колико су постојеће стратегије ефикасне и које конкретне праксе највише доприносе стварању позитивне радне атмосфере.

Предмет - Испитивање начина на које запослени у компанији Beba & beba doo доживљавају и решавају конфликтне ситуације. Фокус је на улози лидера, комуникацији и тимским механизмима као факторима у управљању конфликтима.

Циљ – Утврдити које стратегије и приступи најефикасније доприносе решавању конфликта у компанији Beba & beba doo. Такође, рад има за циљ да укаже на могућности за унапређење лидерских вештина и комуникационих пракси у тиму.

Хипотезе - Х1: Конфликти међу запосленима у компанији Beba & beba doo су ретко распострањени.

Х1.1: Лидер/менаџер у компанији Beba & beba doo игра кључну улогу у решавању конфликта и стварању позитивне радне атмосфере.

Х1.2: Отворена и искрена комуникација, као и спремност на компромис, кључни су фактори у ефикасном решавању конфликта у компанији Beba & beba doo.

Х1.3: Тим билдинг активности, јасно дефинисане улоге и одговорности, као и редовна комуникација у тиму, доприносе смањењу конфликта и побољшању тимске сарадње у компанији Beba & beba doo.

Инструмент истраживања - Истраживање је засновано на упитнику који се састојао из три дела: демографски подаци, ставови и реакције запослених по Китићу, [21] и стратегије решавања конфликта по Varma & Gupte [22], при чему су питања затвореног типа и за други и трећи део коришћена је Ликерова скала од 1 до 5.

Поступак истраживања - Упитник је дистрибуиран запосленима у компанији Beba & beba doo, а прикупљени одговори су анонимно унети и обрађени преко платформе Google Forms ради лакше анализе.

Узорак истраживања - У истраживању је учествовало 45 запослених различитих позиција у продајној и логистичкој служби компаније Beba & beba doo.

5. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

У наставку рада анализирана је демографска структура запослених у компанији Beba & beba doo и њихов доживљај према радном окружењу, са посебним освртом на учесталост конфликтних ситуација.

Демографска структура запослених у компанији Beba & beba doo показује изразиту родну неравнотежу, јер жене чине 97,8% узорка, што је у складу са делатношћу фирме усмереном на продају одеће за бебе и децу. Већина запослених има преко 45 година (46,7%), док 86,7% има завршену средњу школу, што указује на практично оријентисан радни тим са дугогодишњим радним стажем, пошто 42,2% запослених ради у фирми више од десет година. Анкетни подаци показују да се већина запослених ретко или никада не сусреће са конфликтним ситуацијама (84,5%), што даље имплицира да је присутна позитивна радна атмосфера и ефективна интерна комуникација.

Анализа показује да запослени у компанији Beba & Beba doo имају висок степен спремности за компромис (4,64) и избегавање неважних расправа (4,27), што указује на конструктиван приступ конфликтима. Најниже оцене забележене су код усмерености на личне интересе (2,16) и победу у дискусији (1,73), што потврђује фокус на решавање конфликта уместо на личну корист. Укупна аритметичка средина за све тврдње је 3,36, што указује на умерено позитиван став запослених према решавању конфликта. Резултати указују на потребу даље подршке у развоју флексибилности и отворене комуникације.

С друге стране, студија је такође показала да запослени у компанији највише вреднују отворену и искрену комуникацију као стратегију решавања конфликта (4,78), као и разјашњавање неспоразума (4,67) и активно слушање (4,60), док је најнижа оцена дата ефикасности лидера/менаџера у решавању конфликта (3,87). Високе оцене су забележене и за превентивне мере као што су јасно дефинисање улога и редовна комуникација (4,51), док су релативно ниже за тим

билдинг и дефинисање очекивања (4,29). Укупна аритметичка средина износи 4,45, што показује позитивну перцепцију запослених, али указује на потребу јачања лидерских вештина и практичне интерперсоналне комуникације.

Генерално, целокупно истраживање показало је да конфликти међу запосленима у компанији Веба & Веба доо постоје, али су ретки, што показује умерена укупна оцена перцепције конфликта (3,36) уз високу оцену међуљудских односа (4,00). Лидер/менаџер има значајну, али делимичну улогу у решавању конфликта, с обзиром на оцене тврдње о кључној улози лидера (3,58, 4. ранг) и задовољство улогом менаџера у решавању конфликта (3,82, 7. ранг). Отворена и искрена комуникација (4,78, 1. ранг) и спремност на компромис (4,64, 1. ранг у ставовима) показују да су ови фактори најважнији за ефикасно решавање конфликта. Јасно дефинисање улога и редовна комуникација у тиму такође доприносе смањењу конфликта (обе по 4,51, 8. ранг), док тим билдинг активности имају нешто нижи утицај (4,29, 16. ранг), што указује на њихов умерени значај. Укупно, резултати показују да су комуникација и компромис кључни за одржавање позитивне радне атмосфере и ефикасно решавање конфликта.

6. ПРЕДЛОЗИ ЗА УНАПРЕЂЕЊА

За унапређење решавања конфликта у компанији препоручује се јачање улоге лидера као активног медијатора, који организује индивидуалне разговоре и заједничке састанке ради постизања компромиса, уз увођење месечних састанака са отвореним питањима ради превенције сукоба. Потребно је формализовати кораке за решавање конфликта, укључујући обавезан директан разговор у року од 24 часа и по потреби укључивање неутралне треће стране. Такође, тим билдинг треба усмерити на активности које развијају међусобно разумевање, као што су тимски изазови или escape room игре, а редовне радионице и интерактивни тренинзи о активно слушању омогућавају запосленима да ефикасније изражавају осећања и предлажу решења. На овај начин се подстиче конструктивна комуникација и ефикасно решавање конфликта унутар тима.

7. ЗАКЉУЧАК

Решавање конфликта на радном месту је кључно за одржавање позитивне радне атмосфере, продуктивности и смањење стреса, јер неуправљани конфликти могу довести до трајних подела и слабљења сарадње, што чини њихово ефикасно решавање неопходним. У овом раду анализирани су стилови решавања конфликта - интегративни, обазриви, доминантни, избегавајући и компромисни - при чему се интегративни показао најповољнијим, јер омогућава заједничко решавање проблема и јачање тимског духа. Практични део је фокусирао анализу ставова запослених у компанији Веба & Веба доо, показујући да конфликти нису честе појаве, али да постоје изазови у флексибилности и ефикасности комуникације, што наглашава значај отворене комуникације и активног

слушања. Усавршавање лидерских вештина и подстицање конструктивне сарадње показују се као кључни за унапређење тимског рада, а будуће анализе могу истражити утицај старосне доби и радног стажа на конфликтне ситуације.

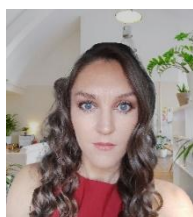
8. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Павловић, М., Стојановић-Вишић, Б. & Рунић Ристић, М. „The relationship between workplace conflicts and job satisfaction in the public sector in Serbia“. *Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 27(1): 55-67, 2022.
- [2] Omisore, B. O., & Abiodun, A. R. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6): 118-137.
- [3] Ђукић, С. (2018). Узроци друштвених конфликта и управљање конфликтима у условима кризе. *Војно дело*, 3(2018): 193-207.
- [4] Ратковић-Његован Б. (2015), Организациона социјализација. Нови Сад: Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука.
- [5] Ратић, М. (2024). Конфликти у организацији. *Зборник радова Факултета техничких наука у Новом Саду*, 39(1): 1-4.
- [6] Павловић, Н. (2016). Пословна култура и етика. Врњачка Бања: Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи.
- [7] De Dreu, C. K. W., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105–117.
- [8] Juujärvi, S., Nummela, O., & Sinervo, T. (2023). Aspects of Ethical Conflicts and their Implications for Work-Related Well-Being: A Cross-Sectional Study among Health and Social Care Professionals. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 1, 1–15.
- [9] Isa, A. A. „Conflicts in organizations: Causes and consequences“. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research*, 2(11): 54-59, 2015.
- [10] Cuc, M. C. „Conflict management and problem-solving strategies“. *European Proceedings of Educational Sciences*, ERD 2022(1): 1-8, 2023.
- [11] Лазаревић, С. „Улога радних тимова у развоју организације која учи“. Докторска дисертација. Београд: Универзитет у Београду, Факултет организационих наука, 2012.
- [12] Ђурчић, В. „Конфликти у комуникацији запослених“. *Зборник радова Факултета техничких наука у Новом Саду*, 37(10): 1-4, 2022.
- [13] Рунић Ристић, М., Љепава, Н., Qureshi, M., & Cazorla Milla, A. „A cross-cultural comparison of conflict management styles in multinational

organisations: Empirical evidence from Serbia“. *Journal of East European Management Studies*, 25(3), 418-447, 2020.

- [14] Стојановић Прелевић, И. „Пословна комуникација и етика“. Ниш: Универзитет у Нишу, Филозофски факултет, 2018.
- [15] Јокановић, Б., Томић, И. & Дуђак, Ј. „Organizational conflict resolution. XVII International Scientific Conference on Industrial Systems (IS'17)“, University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, Department for Industrial Engineering and Management, Novi Sad, Serbia, 1(2017): 446-451, 2017.
- [16] Scannell, M. „The big book of conflict resolution games: Quick, effective activities to improve communication, trust, and collaboration“. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2010.
- [17] Munduate, L., Medina, F. J., & Euwema, M. C. „Mediation: Understanding a constructive conflict management tool in the workplace“. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(3), 165–173, 2022.
- [18] Mendes, B. „Role of communication styles in workplace conflict resolution in Brazil“. *American Journal of Communication*, 6(2): 22–31, 2024.
- [19] Omolekan, O. J., & Gunu, U. „Trust-building and consensus approach to conflict resolution: Alternative tactics to strike actions in Nigeria“. *Journal of Techno-Social*, 14(1): 37-47, 2022.
- [20] Војновић, В. „Менаџмент“. Београд: Институт за економику пољопривреде, 2014.
- [21] Китић, С. „Управљање конфликтима у организацији“. *Инжењерски менаџмент*, 6(2): 86-97, 2020.
- [22] Varma, V. S., & Gupta, R. „Conflict resolution strategies in the workplace: Empirical study of managing interpersonal and team conflicts“. *Ontologic*, 1(1): 35-42, 2023.)

Кратка биографија:



Тамара Барић, рођена 1989. године у Шибенику. Завршила је основне академске студије на Правном факултету Универзитета у Новом Саду.
Контакт: tsmara.baricc@gmail.com