



УПРАВУВАЊЕ СО КОНФЛИКТИТЕ ВО РАБОТНИТЕ СРЕДИНИ

Драгана Давчева¹, проф. Трајко Мицески²

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

dragana.davcheva@gmail.com

²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

trajko.miceski@ugd.edu.mk

Апстракт

Конфликтите се јавуваат во работењето на секоја организација, со конструктивен или деструктивен карактер и истите треба правилно да се сфатат и не би требало сите од нив да се третираат како штетни. Тие се вообичаен и неизбежен дел во меѓучовечките односи, настанати при различни размислувања за одредени проблеми, недоразбирања, претензии, интереси, различни погледи на професионално и на духовно поле и слично. Организацијата треба добро да го анализира секој конфликт и притоа може да извлече одредена корист, бидејќи истиот може да има и позитивен ефект за работењето. Вработените од конфликтите можат да согледаат како да се надминат препреките, како да се подобри комуникација и да се зголеми меѓусебната доверба. Конфликтот, конструктивен или деструктивен, се јавува на сите нивоа, на секое работно место и при секакви услови на работење. Дали притоа ќе се добие корист за подобро осознавање на состојбите и нивно унапредување или пак компанијата ќе претрпи штета во голем дел зависи од начинот на менаџирање со конфликтите и решавање на истите. Затоа правилното менаџирање со нив овозможува и правилно работење на организацијата и постигнување на подобри резултати во работењето.

Клучни зборови: *конфликти, вработени, пристапи, менаџирање, резултати.*

CONFLICT MANAGEMENT IN THE WORKING ENVIRONMENTS

Dragana Davcheva¹, Prof.Trajko Miceski²

¹Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip

dragana.vitanova@yahoo.com

²Faculty of Economics, University "Goce Delchev", Stip

trajko.miceski@ugd.edu.mk

Abstract

Conflicts arise in the work of any organization, with a constructive or descriptive character, and they need to be properly understood and should not be treated as harmful to the organization. They are a common and inevitable part in interpersonal relationships, arisen with different thoughts about certain problems, misunderstandings, pretensions, interests, different views of the professional and spiritual field, etc. The organization needs to analyze well each conflict and they can have benefit from it, because the same conflict can have a positive effect on the operation. The employees from conflict can see how to overcome obstacles, how to improve the communication and to increase mutual trust. The conflict, constructive or destructive, occurs at all organization levels, at every workplace and in all conditions of operation. Whether there will be a benefit for better understanding of the situation and their improvement, or the company will suffer damage, mostly depends on the way of managing with them and resolving them. Therefore, proper conflict management enables the organization to work properly and achieve better performance

Keywords: *conflicts, employees, approaches, management, results.*

1. Вовед

Правилното менаџирање во организацијата подразбира и постојано следење на сите состојби и активности во организациите. Спротивно на тоа, во услови кога недоволно се обрнува внимание на промените на пазарот се зголемува ризикот од појава на конфликти во организациите.

Конфликтите во организациите се многу честа појава која е неопходно да биде навремено препознаена и менаџирана.

Често конфликтот може за кратко време да прерасне во сериозен и да претставува заканувачки ризик по работењето на организацијата во поглед на односите со клиентите, јавноста, бизнис партнерите или интерно, во односите со и помеѓу вработените, јадрото на бизнисот.

Да се спречи или да се надмине конфликтот значи да се поседува менаџмент способноста за стратешко промислување на коренот на ситуацијата, при што ќе се идентификува причината за конфликтот, просторот каде што истиот настанал и, на крај, решението коешто било најсоодветно да биде донесено. Тоа се постигнува со креирање на модел за правилно менаџирање со конфликтите.

Менаџерот е неопходно навремено да ги препознава знаците на претстојните конфликти и да го спречат конфликтот да се појави, за доброто на организацијата.

1.2. Конфликти во современите организации

Терминот конфликт нема единствена дефиниција. Доста автори во различни дисциплини кои го проучуваат конфликтот како поим и од тој аспект го дефинираат.

Bernard го дефинира конфликтот како процес кој започнува кога една група ќе увиди дека другата група повредува или ќе започне да повредува некои од нејзините интереси¹.

Од организациски аспект, Петкоски и Илиевска конфликтот го третираат како видлив недостаток во стандардните механизми на одлучување, така што некои

¹) Bernard, O. (2014) *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Nov 2014, Vol. 3, No. 6, p.212*

индивидуални или групни искуства предизвикуваат тешкотии во изборот на алтернатива за подобра иднина на бизнисот.²

Стефанова во своето истражување го дефинира конфликтот како интерактивна состојба во која однесувањето или целите на еден актер се до одреден степен неусогласени со однесувањето или целите на некој друг актер или актери³.

Согласно со наведените дефиниции, може да се рече дека конфликтот претставува несогласување, моментална немоќ да се најде соодветно решение за засегнатите страни чии интереси се спротивставени, а за чии интереси двете страни се залагаат во конфликтот.

Секое конфликтно однесување започнува поради поставување на свој личен или групен приоритет кој во исто време и не е во согласност со очекувањата и приоритетите на друга група во организацијата.

Child констатира дека за да се сознае природата на конфликтот треба да се размисли кои се страните на конфликтот, што предизвикува конфликтно однесување и кои се конфликтните интереси.⁴

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 донесат прогрес и на организацијата и на вработените.⁵

Leach надополнува дека конфликтите во себе носат голем потенцијал, нови идеи и дека тие треба да се добродојдени. 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 резултати⁶.

Petković во исто време објаснува и дека 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 конфликтите од раководителите и вработените е клучна карактеристика за успехот на организациите.⁷

Поголем број на проучувања упатуваат дека конфликтите се појавуваат поради нееднакви погледи помеѓу одредени лица или групи и истите можат позитивно или негативно да се одразат во работењето. Но, во најголем случај, конфликтите асоцираат на негативни аспекти.

²)Петковски, К., Илиевска, М., А., (2010) *Деловно комуницирање, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, 2010 год., стр.55*

³)Стефанова, А., (2015) *Придонесот на територијата на ограничување за поуспешно работење на компаниите и создавање на конкурентска предност, Економски факултет, Скопје, стр. 55*

⁴) Child, J. (1995). *Follett: Constructive conflict*. In P. Graham (Ed.), *Mary Parker Follett— Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*. Boston: Harvard Business School Press, p.98

⁵)Baron, R. A. (1990). Conflict in organizations. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 197–216). Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp.22-28

⁶)Leach, D., *Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies, Economic Journal, 1991..p.78*

⁷)Petkovic, M., Janicevic, N., Bogicevic, M.B., (2010) *Organizacija, Ekonomskog fakulteta, Beograd, pp.78-79*



1.3. Фактори кои поттикнуваат конфликти на работното место

Конфликтите како ситуации кои треба да се решаваат можат да бидат поттикнати од поголем број фактори кои покажуваат помало или поголемо влијание. Согласно со тоа, можат да се препознаат повеќе фактори кои поттикнуваат конфликти на работното место, меѓу кои посебно можат да се истакнат: *несоодветна комуникација, разлики во природата на карактерите на вработените, разлики во вредностите на вработените, присуство на конкуренција помеѓу човечките ресурси, вработени во претпријатието и други фактори.*

Несоодветната комуникација во организацијата може да предизвика неуспешно извршување на работните ангажмани. Од највисокото хиерархиско ниво, сè до најниското, потребно е да се насочуваат процесите, односно да се организираат вработените и нивните работни задачи⁸.

Преку комуникацијата, секој вработен може да го изнесе своето мислење за повољноста или неповољноста на место кое го зазема и начинот на кој може позитивно да влијае на целокупната соработка⁹.

Добрата комуникација е основен предуслов да во организациите не се појавуваат конфликти со потенцијални негативни ефекти.

Добрите комуникациски вештини се суштински за управување со ефикасноста на вработените во организациите.

Меѓусебната комуникација овозможува кадрите да напредуваат меѓусебно и да работат за општо добро и за своја користи наместо за ничие добро и за ничија корист¹⁰.

Напорите кон создавањето на добра комуникација се потребни секогаш и на секаде. Само во услови на добра комуникација каде сите комуницираат меѓу себе за своите обврски и за своите права, пости напредок во работењето¹¹.

Првиот чекор во добрата комуникација е ефективното слушање, а добрите менаџери денес за секоја работа се консултираат со своите тимови имајќи во предвид дека тие се одличен ресурс за информации и сугестии.

Доколку менаџерите се крути и се премногу авторитативни, вработените ќе бидат демотивирани и нема да бидат подготвени да комуницираат со нив¹².

Сублимирано, комуникацијата е првиот и основен фактор кој оддава големо влијание во однос на поттикнувањето на кооперативна клима за работа или во однос на поттикнувањето на конфликтна ситуација во која до судир доаѓаат интереси на повеќе страни за кои е тешко да се дојде до едно, универзално решение.

Како друг фактор за појавата на конфликтите се појавуваат *разликите во карактерите на вработените.*

Според Gurić, секоја индивидуа е со различен карактер и согласно со тоа се детерминира атмосферата во групата¹³. Некои вработени едноставно ги извршуваат

⁸ Дракулевски, Љ. (2006) *Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, стр. 26*

⁹ Charles, R. (2000) *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach, 2nd Edition, Paperback, Pearson Essex, England, p.33*

¹⁰ Gary, D. (2005) *Human Resource Management, 9th Edition, Hardcover - Feb 22, Kogan Page Limited, London, p. 66-73*

¹¹ Damodaran, A. (2002) *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset, New York press, New York, p. 89*

¹² Czerniawska F, May, P. (2004) *Management Consulting in Practice, Kogan Page Limited, London, p.98*

¹³ Gurić, S. (2012) *Menadžment ljudskih resursi, Fotolija, Srbija, стр.112*



работните задачи и не покажуваат афинитет кон дополнително ангажирање ниту помагање на своите колеги. Други вработени ги извршуваат работните задачи, но имаат понатамошни амбиции за проширување на нивните работни задачи, други вработени за тимски активности и помагање на своите колеги.

Карактерно, секој работник е засебен за себе и неговата природа е детерминирана од неговите потреби и амбиции на работното место. Но, сепак, секој работник треба да има желба и амбиција да се приспособи на групата и да води грижа за туѓите потреби, а во исто време и да ги негува сопствените потреби и за истите отворено да разговара со останатите членови во тимовите.

Покрај карактерот, секој работник треба да биде свесен за *разлики во вредностите на вработените*. Сигурно дека најдобра е она организација каде што доаѓаат до израз високи вредности на вработените.

Сепак треба да се има на ум дека постојат кадри кои работат во насока на унапредување на работата, бидејќи го доживуваат како исклучителна вредност, но постојат и кадри кои работат исклучително за плата, водат грижа да не бидат казнети на работното место, но не поседуваат долгорочни перцепции за иднината на бизнисот.¹⁴

При овие услови може да се дојде до конфликт во однос на интересите на кадрите, бидејќи оние кадри кои ја негуваат вредноста на бизнисот ќе чувствуваат дека работат повеќе од другите, не се доволно вредни во однос на плаќањето на трудот и со текот на времето ќе се судрат со проблемот на ниската мотивација.

Наспроти нееднаквоста во вредностите на човечките ресурси, често е *присутна и конкуренција помеѓу човечките ресурси*. Во оваа насока, вработените често умеат позитивно да се поттикнуваат да работат повеќе со цел унапредување на сопствените перформанси или пак постигнување на некој групен, позитивен резултат.

Конфликтот настанува кога тие се натпреваруваат во негативен контекст и кога тоа го прават со цел да го победат другиот за да поттикнат позитивен резултат за себе. Тогаш доаѓа да распаѓа тимови и до појава на конфликти кои хиерархиски се провлекуваат низ целата организацијата поради што од една состојба на нерешени интереси во организацијата настанува конфликт кој треба сериозно да се решава.

Покрај споменатите, се разликуваат и други фактори кои предизвикуваат конфликти во современите организации. Во оваа насока, може да стане збор за некои од нив¹⁵:

- *недоволната мотивација* (во услови кога кадрите не се доволно мотивирани се појавува ризикот тие да започнат да одбиваат да ги извршуваат работните задачи, да покажуваат отпор кон надредените или пак да ја намалат лојалноста во однос на колегијалноста),

- *несоодветните обуки* (ако кадрите се несоодветно или недоволно обучени тие може да чувствуваат ниска самоверба во однос на извршувањето на работните задачи и поради тоа да бидат дел од непријатности во тимското работење, оценувањето или прифаќањето од колегите),

¹⁴Mintzberg, et.al (2006) *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons Ltd publisher, Volume 6, Issue 3, p. 89-91

¹⁵Види повеќе кај Robons, P. S., Coulter, Mary, (1996), *Management - Prentice Hall, International, London*



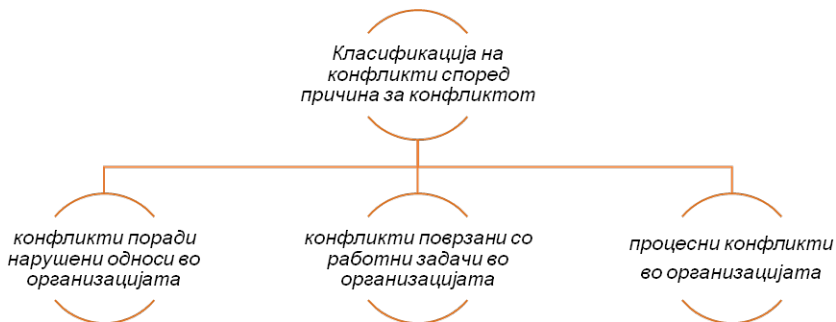
- *неквалификуваните кадри* (овој вид на кадри несомнено влијае негативно во однос на колегијалноста и придвижувањето, бидејќи искусните кадри во оваа ситуација се чувствуваат оптоварени со туѓи обврски и работни задачи што им предизвикува тешкотија и ниска мотивација, а во исто време тоа оддава и причина за конфликтни ситуации),

- *недоволно платениот труд* (во време кога работниците отворено говорат дека платата им е основната причина за вработување и напредување, недоволно платениот труд е во голема мера причина за конфликт и нарушување на односите во организациите).

Сублимирано, сите фактори имаат свое помало или поголемо значење. Со цел одбегнување на сериозните потенцијали за нарушување на стабилноста на бизнисот се препорачува навремено препознавање на конфликтот и негово навремено менаџирање.

1.4. Класификација на конфликтите според причината за конфликтот

Примарната класификација на конфликтите е според причината поради којашто е настанат конфликтот (слика 1). Оттука, се разликуваат следните видови на конфликти:¹⁶



Слика 1. Класификација на конфликти според причината за конфликтот

Figure 1. Classification of conflicts due to the cause of the conflict

- *Конфликтите поради нарушени односи во организацијата* се појавуваат кога има нееднаквости помеѓу членовите во групата вклучувајќи: лични судири, напнатост, непријателство, негативна конкуренција и вознемиреност. Овој вид на конфликти во организациите предизвикуваат негативни индивидуални емоции како што се вознемиреност, недоверба, незадоволство, фрустрација, напнатост и страв дека ќе бидат отфрлени од другите членови на тимот.

- *Конфликтите поврзани со работни задачи во организацијата* се појавуваат во услови кога има несогласување во однос на содржината на задачите и работните цели, како што се: распределбата на ресурсите, постапките и толкувањето на резултатите.

¹⁶) Bernard, O. (2014) *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies*, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Nov 2014, Vol. 3, No. 6, p.123

Секоја индивидуа има свои очекувања во однос на работните задачи и токму од степенот на исполнување на овие очекувања зависи и задоволството или фрустрацијата.

- *Процесни конфликти во организацијата.* Ова се однесува на несогласување за тоа како треба да се исполни некоја задача, поврзано со одговорностите на поединците и делегирањето, на пр. кога членовите на групата не се согласуваат околу чија одговорност е да се заврши одредена должност. Процесот на конфликт е поврзан со понизок морал, намалена продуктивност и слаба тимска работа.

Познавањето на причината за конфликтот е од суштинско значење за негово понатамошно менаџирање. Познавањето на природата на конфликтот согласно со неговата причина е прв чекор за негово брзо и успешно решавање.

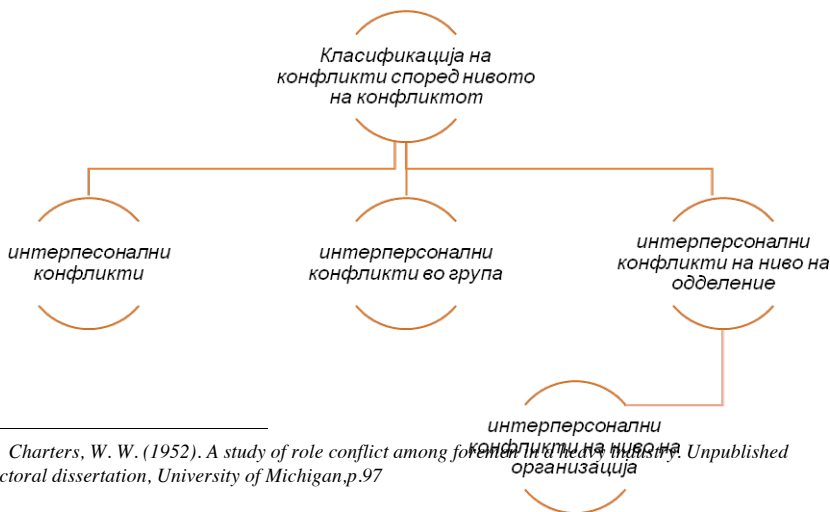
1.5. Видови на конфликти според нивото на конфликтот

Втората класификација се однесува на нивото на конфликтот (слика 2). Оттука, се разликуваат следните видови на конфликти:¹⁷

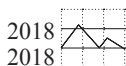
- *Интерперсонални конфликти* и истите се појавуваат кај индивидуите и се поврзани со сопствените перцепции во однос на работното место. Во вакви случаи се препорачува индивидуата да направи себеанализа во однос на случувањата и потенцијалните решенија да ги пронајде од аспект на индивидуалното дејствување.

- *Интерперсонални конфликти во група.* Станува збор за конфликти во кои се вклучени повеќе две или личности кои меѓусебно не можат да дојдат до соодветно решение на основа на судрени интереси. Со цел успешно менаџирање конфликтите треба да се анализираат тимски и отворено, бидејќи ненавременото менаџирање на овој вид на конфликти може да предизвика негативни индикации на ниво на одделение.

- *Интерперсонални конфликти на ниво на одделение.* Конфликтите од ваков вид засегаат поголем број на личности и групи, немивно настанати поради судири на интереси помеѓу групи кои имаат видливи разлики во убедувањата и очекувањата од исходите. Ненавременото менаџирање на конфликтите од ваков вид може да предизвикаат негативни индикации на ниво на организација.



¹⁷) Charters, W. W. (1952). A study of role conflict among for conflict resolution. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, p.97



Слика 2. Класификација на конфликти според нивото на конфликтот
Figure 2. Classification of conflicts according to the level of conflict

- *Интерперсонални конфликти на ниво на организација.* Овој вид на конфликти се развиваат хоризонтално и вертикално и сами по себе побаруваат брзо и ефикасно решавање, бидејќи во спротивно за кратко време може да настрада бизнисот поради вклученост во конфликтот на значајни актери за организацијата (вклучувајќи кадри од топ менаџментот).

Се доаѓа до констатацијата дека конфликтите од најмали, во однос на интензитетот се разгрануваат. Малите конфликти може да бидат поттикнувачки, додека големите бараат брзо решение и интервенција.

1.6. Видови на конфликти според функционалноста

Третата класификација на конфликтите е според функционалноста (слика 3). Согласно со факторот, ги разликуваме следните видови на конфликти:¹⁸



Слика 3. Класификација на конфликти според функционалноста на конфликтот
Figure 3. Classification of conflicts according to the level of conflict

¹⁸) Bernard, O. (2014) *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies*, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* Nov 2014, Vol. 3, No. 6, pp.125-127



- *Функционални или конструктивни конфликти.* Некои конфликти ги поддржуваат целите на групата и ги подобруваат перформансите на тимовите поради што истите се класифицираат како функционални и конструктивни форми на конфликти. Аргументот за оправданоста на конфликтот е дека ако конфликтот води до нормална конкуренција меѓу групите и при тие услови групите работат понапорно и произведуваат повеќе, тоа е повољно за групата и институцијата. Тоа се гледа како конфронтација помеѓу две идеи, цели и верувања кои ги подобруваат искуствата на вработените и организациските перформанси, а главната придобивка од конструктивниот конфликт е во тоа што членовите добиваат шанса да ги идентификуваат проблемите и да ги сознаат можностите при работењето. Овој вид на конфликти исто така инспирираат нови идеи, поттикнуваат учење и го мотивираат растот кај поединците.

- *Дисфункционални или деструктивни конфликти.* Постојат конфликти кои ги попречуваат перформансите на групата, тие се нефункционални или деструктивни форми на конфликт. Во вакви случаи, конфликтот е неизбежен и не е пожелен во организациите, бидејќи може да ги раскине односите и на тој начин да спречи размена на идеи, информации и ресурси во групите или меѓу одделенијата. Дисфункционалниот конфликт го попречува целокупното работење и спречува да се постигнат организациските цели. Потоа, дисфункционалниот конфликт обично ги попречува организациските перформанси и води до намалена продуктивноост. Оваа ориентација на конфликтот се карактеризира со натпреварување на индивидуалните интереси надвладувајќи го севкупниот интерес на бизнисот. Менаџерите ги задржуваат информациите еден од друг. Вработените ја саботираат работата на другите, било намерно или преку суптилно, незаинтересирано работење, поттикнувајќи конфликти во тимската работа.

Во праксата, се настојува менаџерите успешно да препознаваат функционални од дисфункционални конфликти и да се стремат кон тоа навремено да ги решаваат дисфункционалните конфликти бидејќи тие се особено ризични за иднината на бизнисот и организациското опстојување.

1.7. Управување-менаџирање со конфликти

За правилно да се управува со конфликтите потребни се познавања од областа на менаџментот на конфликти, искуство и вештини.

Според Cole, начините за управување со организацискиот конфликт се различни исто како што се различни и причините за неговото настанување, изворите како контекстот во кој се појавува. Управувањето со конфликтот е акција преземена од страна на самите учесници или, пак, со вклучување на интервенција од страна на менаџерот или други соодветни надворешни лица¹⁹.

Нема универзален приод во решавањето на конфликтите, бидејќи секој конфликт е засебен и се одликува со свои специфичности.

За да се дојде до решение на конфликтот, пред сè, е потребно да се сознае неговата природа, односно да се дојде до коренот на конфликтната состојба, поставувајќи го акцентот на нивото на разгорување на конфликтот кое во голема мера влијае на ефикасноста на работата во организацијата.

¹⁹Види повеќе кај Cole, M. A. (1996). *Interpersonal conflict communication in Japanese cultural contexts. Unpublished doctoral dissertation, Arizona State University, Tempe.*



Ефективниот конфликт менаџмент помага во:²⁰

- 1) минимизирање на пречките кои произлегуваат од самото постоење на конфликтот и
- 2) изнаоѓање на решение кое е задоволително и прифатливо.

Оттука, се настојува конфликтот брзо и ефикасно да се реши бидејќи бариерите кои создале конфликт се често и причина бизнисот да не се развива, а неефикасните решенија влијаат на разгорување на конфликтот и продолжување на синџирот на неефикасното делување во рамките на организацијата.

Како потенцијални решенија во теоријата на конфликтниот менаџмент се појавуваат следните видови на решенија²¹:

- 1) Основно е соочување со конфликтот веднаш штом настане, без одложување.
Ако се остави да се развива и се кумулира незадоволство, погрешно е да се претпоставува дека истиот ќе се реши самиот од себе.
- 2) Нужно е одржување на силни и коректни професионални, па и лични односи помеѓу колегите, со што нема да се дозволи секој облик на несогласување да ескалира во конфликт на работното место. Колку е поголема поврзаноста на лично ниво меѓу опонентите, толку полесно се надминува конфликтот.
- 3) Треба да се дозволи секоја страна инволвирана во конфликтот да каже од свој агол на гледање во што е проблемот, односно на што се должи конфликтот. Менаџерот е оној кој треба да ги сослуша инволвираните страни, доволно долго и во обем којшто е неопходен за побрзо донесување заклучок, односно одлука која ќе го разреши конфликтот.
- 4) Треба да се настојува решението да го дадат лицата кои се вклучени во конфликтот, бидејќи само така резултатот ќе биде прифатен од сите, а нема да остане ниту грам незадоволство кое може во иднина повторно да го „разгори“ проблемот, а кој претходно бил навидум успешно решен.
- 5) При конфликт треба да се почитуваат различните погледи, ставови и уверувања на „противникот“, како и разбирање за поинаквите потреби кои се настојува да се постигнат преку соочувањето на различностите.
- 6) Справувањето со стресот при тензишни ситуации е многу важен момент од конфликтот, односно да не се дозволи стресот да ве преплави и обземе. Смиреноста овозможува објективно, помалку емоционално и соодветно изнаоѓање на решение, а притоа се остава впечаток на воздржан и целно насочен соработник.
- 7) Помалку емоции гарантираат полесно надминување на отвореното и силно несогласување, затоа емоциите да се остават надвор од просторијата во која се разрешува конфликтот, ако се работи за службено конфронтирање. Но, ако станува збор за приватен аспект на конфликтот, тогаш неизбежни се емоциите, но со задолжително нивно контролирање и насочување.
- 8) Позначајно при постоењето конфликт е она што го покажува телото, отколку она што се кажува вербално. Тонот на глас, гестовите, фаџијалната експресија или останатите невербални елементи на комуникацијата треба да водат кон

²⁰)Cole, M. A. (1996). *Interpersonal conflict communication in Japanese cultural contexts. Unpublished doctoral dissertation, Arizona State University, Tempe.p.88-89*

²¹)<http://bankarstvo.mk/index.php/kolumnii/item/4680-kolumna-menadziranje-so-konflikti> (10.11.2017)



полесно надминување на конфликтот, а не кон негово „подгревање“. На пример, изразот на загриженост поттикнува кај опонентите чувство дека не сакаат конфликт и преку нивното сочувствување со грижа, се олеснува патот кон решението.

- 9) Секој конфликт е поврзан со определен проблем, па треба да се избегнува воопштување на проблемот и поврзување со слични или исти личности или настани од минатото. Доколку се поаѓа со став дека е очекувано со конкретната личност или за конкретниот проблем, слично како и во минатото, да не се најде решение, тогаш тоа е вовед во конфликт.
- 10) Пред сè, културно е да не се упаѓа во збор на соговорникот, а особено ако се работи за конфликтна ситуација. При покачена тензија никој никого не слуша, туку само сопствените зборови одзвонуваат во уши. Затоа, ако се сака да се надмине несогласувањето соговорниците треба да се почитуваат меѓусебно и да говорат еден после друг, а не истовремено.
- 11) Оптималното решение е вин-вин ситуација, каде што нема победници и губитници, но сите страни вклучени во недоразбирањето се победници – решението е подеднакво прифатливо за сите. Така, тоа нема да генерира понатамошно незадоволство и повод за сличен конфликт, но позитивен став кон идните несогласувања како начини на спротивставување на различните креативни решенија.
- 12) Треба да се запомни – конфликтот треба да биде околу даден проблем, а не личност. Постои несогласување и отворено конфронтирање за дадено решение, а не за личноста која го предложила или реализирала решението. Затоа, треба да се издигне ситуацијата над личниот аспект и меѓуперсоналниот однос и да се гледа на проблемот од аспект на професионалност и целесходност.
- 13) Неопходно е да се поаѓа од фактите и само врз нив да се темели аргументацијата за начинот на кој конфликтот треба да биде надминат. Овде не треба да се мешаат емоции, пријателство или историја на претходно конфронтирање – така полесно ќе се надмине несогласувањето.
- 14) При потезок облик на конфликт пожелно е вмешување, односно ангажирање на трета страна, која ќе биде медијатор во конфликтот, без оглед дали ќе биде претпоставениот, друг колега од организационата единица или некој со побогато искуство во решавањето конфликти. Така, ќе се обезбеди независна перспектива и порационално согледување на спротивставените факти и аргументи.
- 15) Доблест е да се признае кога ќе се погреша или кога ќе се направи пропуст (намерен/ненамерен) проследено со извинување, па понекогаш признанието може да значи моментално решавање на конфликтот меѓу колегите.

Вагон констатира дека сите организации, било да се едноставни или комплексни, поседуваат механизми или процедури за управување со конфликти. Тие се вградени во организациската структура и се практикуваат од страна на менаџерите, со цел да се влијае на развојот на конфликтот²².

²²Baron, R. A. (1990). *Conflict in organizations*. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 197–216). Hillsdale, NJ: Erlbaum, p.118



Предвид треба да се имаат недостатоците од рутинското решавање на конфликтите, бидејќи некои конфликти кои се појавуваат како нови не секогаш успеваат да се решат согласно со практиките на постојниот менаџмент на управување со конфликти кои во минатото се покажале како ефикасни.

Child истражува дека успехот и ефективноста на ваквите процедури може да биде проценет преку степенот до кој тие го ограничуваат или спречуваат конфликтното однесување и степенот до кој тие помагаат да се прифати задоволително решение.²³ Ефикасното решение го смирува конфликтот, разрешува и повторно во организацијата создава пријатна атмосфера за работа која ги мотивира кадрите ефикасно да работат, а во исто време позитивно влијае и на привлекувањето на клиентите.

Доколку менаџерите се грижат за оптималните методи за управување со конфликти, тие треба да ја дадат најголемата поддршка на онаа стратегија која ќе го заврши конфликтот на задоволителен начин²⁴.

Скоето решение треба да биде донесено имајќи ја предвид основата на конфликтот, решението треба да се покаже како ефикасно на долг рок и истото да влијае на начин што не би иницирало повторно појавување на конфликтот.

1.8. Емпириско истражување

Предметот на ова истражување беше да се согледаат организациските конфликти како сегмент на секоја организација и потребата од примена на соодветна стратегија за управување и решавање, при што на тој начин ќе се потенцира организација која работи продуктивно, ефикасно и ефективно одржлива на долг рок.

Правилниот пристап кон управување и решавање со конфликтите претставува одличен начин за нивно надминување и воспоставување на добри меѓучовечки односи.²⁵

Како *основна цел* на ова истражување се јавува потребата од прикажување на реалната и секојдневна ситуација при појавата на конфликти кои претставуваат неизбежен дел, како и нивното соодветно управување и решавање од страна на менаџерите, со цел зголемување на перформансите на организацијата.

Основната или главната хипотеза се заснова на тврдењето дека: *доколку конфликтите во организацијата успешно се управуваат и решаваат, тогаш истите ќе придонесат за подобрување на организациските перформанси и постигнување на повисоки деловни резултати.*

Емпириското истражувањето беше спроведено во организации од јавен и приватен карактер на територијата на општините Штип, Велес и Прилеп. Во примерокот се опфатени 23 менаџери и 87 вработени, кои целосно ги потполнија анкетните прашалници и е дел од магистерскиот труд.

1. Првото прашање гласеше: *Дали во организацијата се јавуваат почести конфликтни состојби?*

Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (табела 1 и слика 4).

²³ Child, J. (1995). *Follett: Constructive conflict*. In P. Graham (Ed.), *Mary Parker Follett— Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*. Boston: Harvard Business School Press, p.333

²⁴ Види повеќе кај Дракулевски, Љ., (2008) *Организациско однесување, Економски факултет, Скопје*

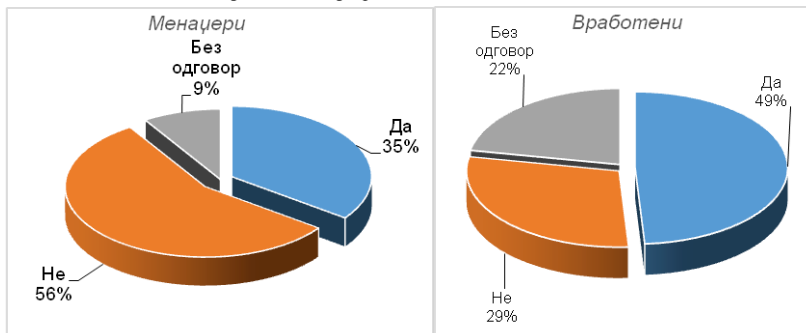
²⁵ Loncarevic, R., Masic, B., Djordjevic-Boljanovic, J. (2007), *Managment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, p. 415

Табела 1. Јавување на почести конфликтни состојби во организацијата
Table 1. Frequent occurrence of conflict situations in the organization

Прашање	Понудени Одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
1. Дали во организацијата се јавуваат почести конфликтни состојби?	Да	8	35	43	49
	Не	13	56	25	29
	Без одговор	2	9	19	22
	Вкупно	23	100%	87	100%

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: = 17,297

Овие податоците прикажани графички би изгледале вака:



Слика 4. Јавување на почести конфликтни состојби во организацијата
Figure 4. Frequent occurrence of conflict situations in the organization

Добиените резултати од првото прашање ја покажуваат состојбата со конфликтните состојби во истражуваните организации. При извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициент на контингенција C добиени се следниве вредности:

$$\chi^2 = 17,297 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,282$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на χ^2 тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените не се поистоветуваат, односно двете групи испитаници одговориле различно на ова прашање. Коефициентот на контингенција C изнесува 0,282 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба.

2. Второто прашање гласеше: *Дали во организацијата навреме се осознаваат конфликтните состојби?*



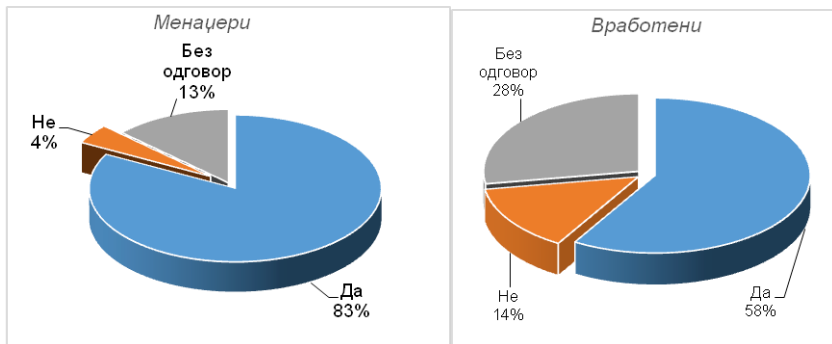
Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (табела 2 и слика 5).

Табела 2. Навремено осознавање на конфликтните состојби во организацијата
Table 2. Timely recognition of conflict situations in the organization

Прашање	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
2. Дали во организацијата навреме се осознаваат конфликтните состојби?	Да	19	82,7	51	58,6
	Не	1	4,3	12	13,8
	Без одговор	3	13	24	27,6
	Вкупно	23	100	87	100

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 14,347

Овие податоците прикажани графички би изгледале вака:



Слика 5. Навремено осознавање на конфликтните состојби во организацијата
Figure 5. Timely recognition of conflict situations in the organization

Добиените резултати ја покажуваат состојбата колку навремено се осознаваат конфликтните состојби во организацијата. При извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициент на контингенција C добиени се следниве вредности:

$$\chi^2 = 14,347 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,259$$

Од податоците се забележува дека пресметана вредност за χ^2 тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 која изнесува 5,991. Ова покажува дека реалните фреквенции отстапуваат од очекуваните, односно одговорите на вработените и менаџерите се разликуваат. Коefициентот на контингенција изнесува 0,259 и ни покажува дека интензитетот на јачината на исказите помеѓу вработените и менаџерите е слаба.

Ако најголем дел од менаџерите (83%) сметаат дека конфликтите во организацијата навреме се осознаваат, вработените 58% тоа го мислат. Со негативен одговор и без одговор останале 17% од менаџерите и скоро 3 пати повеќе односно со 42% од вработените се изјаниле со негативен одговор и без одговор.

3. Третото прашање гласеше: Дали во организацијата навреме се решаваат конфликтните состојби?

Добиените резултати од анкетираниите испитаници се прикажани табеларно и графички (табела 3 и слика 6).

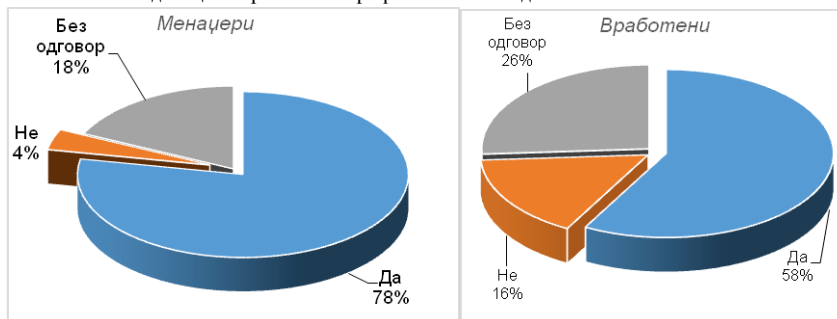
Табела 3. Навремено решавање на конфликтните состојби во организацијата?

Table 3. Timely resolution of conflict situations in the organization?

Прашање	Понудени одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
3. Дали во организацијата навреме се решаваат конфликтните состојби?	Да	18	78,3	50	57,5
	Не	1	4,3	14	16,1
	Без одговор	4	17,4	23	26,4
	Вкупно	23	100	87	100

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 11,861

Овие податоците прикажани графички би изгледале вака:



Слика 6. Навремено решавање на конфликтните состојби во организацијата?

Figure 6. Timely resolution of conflict situations in the organization?



Добиените резултати ја покажуваат состојбата со конфликтните состојби во истражуваните организации. При извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициент на контингенција C добиени се следниве вредности:

$$\chi^2 = 11,861 (\text{пресметана}) > \chi^2_{0,05} = 5,991 (\text{таблична})$$

$$C = 0,237$$

Пресметаната вредност за χ^2 тестот изнесува 11,862 и е помала од табличната вредност за χ^2 за два степени на слобода чијашто вредност е 5,991.

Тоа покажува дека одговорите на менаџерите и вработените и на ова прашање не содејствуваат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,237 што покажува многу слаб интензитет на поврзаност на испитуваните варијабли. Најголем процент од менаџерите (78%) сметаат дека во организацијата конфликтите навремено се решаваат. 18% од нив останале без одговор, а 4% одговориле со не. Сепак, различна е сликата која ја даваат вработените каде што 57,5% од нив сметаат дека конфликтите во организацијата навреме се решаваат, а 16% сметаат негативно и 26,4 останале без одговор.

1.9. Кратко заклучно согледувања од емпириското истражување

По обработените емпириски податоци преку анализа, моделирање и истовремено табеларно и графичко прикажување, како и пресметувањето на вредноста на χ^2 -тестот може да се извлече општ заклучок дека во сите одговори на прашањата пресметаната вредност на χ^2 -тестот беше поголема од табличната.

Врз основа на претходно изнесените сознанија што произлегуваат од несоодејствување на одговорите на двете групи испитаници потврдуваме дека конфликтите во организацијата не се управуваат и решаваат успешно од страна на менаџерот. Со тоа не се потврдува главната хипотеза која гласеше: *доколку конфликтите во организацијата успешно се управуваат и решаваат, тогаш истите ќе придонесат за подобрување на организациските перформанси и постигнување на повисоки деловни резултати.*

Со тоа го потврдуваме нашето истражување дека конфликтите во организацијата не се управуваат најдобро и затоа од страна на менаџерите треба да постои поголема посветеност кон постојано оспособување во тој поглед.

1.10. Поцелосно осознавање на конфликтот за нивно правилно менаџирање

Доколку конфликтите навремено се осознаат, голема е веројатноста дека може да бидат успешно разрешени.

Препознавањето и осознавањето на конфликтот е правата фаза во поглед на целиот процес на успешно решавање. Да се препознае конфликтот значи да се увиди дека постои неусогласеност на работата со целите поради што не доаѓа до исполнување на поставеното, да се осознае конфликтот значи да се навлезе во суштината на конфликтот и да се процени кога истиот е создаден и со кои мерки може истиот да се превентира или да се уништи во целост за да не дојде до негово разгорување.



За успешно осознавање и правилно оценување, организацијата во менаџмент стратегијата треба да имаат создадено модел за менаџмент на конфликти кој ќе ги опфати следните активности:²⁶

- комуникација со кадрите за нивните потреби и давање слобода на учество во одлучувањето и изнесување предлог препораки за унапредување на работата на бизнисот,
- обучување за координација и меѓусебна соработка помеѓу кадрите, особено во услови на нарушена комуникација и присуство на незадоволство кај дел од вработените,
- мерење на задоволството кај кадрите и оценување на ризикот од појава на конфликт поради незадоволени потреби или други причини,
- комуникација со соработниците (интерни и екстерни) за нивните потреби и давање слобода на учество во одлучувањето и изнесување предлог препораки за унапредување на работата на бизнисот,
- обучување за координација и меѓусебна соработка помеѓу кадрите вработени во организацијата и соработниците, особено во услови на нарушена комуникација и присуство на незадоволство кај дел од вработените и
- мерење на задоволството кај соработниците (интерни и екстерни) и оценување на ризикот од појава на конфликт поради незадоволени потреби или други причини.

Со редовно ревидирање на резултатите организациите ќе имаат увид во потенцијалите за создавање на конфликти при тоа, на почетокот на настанувањето менаџерите ќе можат да го препознаат конфликтот и на време да го спречат неговото развивање и преминување во негативна безбедносна конотација.

1.11. Заклучок

Природата на конфликтот е динамична, поради што се иницира нејзина детална анализа согласно ефектите коишто се предизвикани со појава на конфликтите во организациите. Ако ефектот е позитивен, основата е мотивирачка, доколку ефектот е негативен, основата е деструктивна.

Конфликтот може да се јави во улога на мотиватор и да предизвика позитивна конкуренција помеѓу кадрите или пак да се јави како деструктивен елемент кој ќе ја одведе организацијата во непредвидена, неповолна состојба.

Сублимирано, двојноста на конфликтот се појавува поради тоа што интересите на страните се судрени, и при тоа на кој начин членовите на организацијата ќе се соочат со конфликтот зависи крајниот ефект од конфликтот.

Препознавањето и осознавањето на конфликтот е основен фактор за нивно успешно решавање. Да се препознае конфликтот значи да се увиди дека постои неусогласеност на работата со целите поради што не доаѓа до исполнување на поставеното, да се осознае конфликтот значи да се навлезе во суштината на конфликтот и да се процени кога истиот е создаден и со кои мерки може истиот да се превентира или да се уништи во целост за да не дојде до негово разгорување.

²⁶)Повеќе кај Дракулевски, Љ. (2006) *Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, стр.26*



Користена литература

Baron, R. A. (1990). *Conflict in organizations*. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 197–216). Hillsdale, NJ: Erlbaum

Bernard, O. (2014) *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies*, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Nov 2014, Vol. 3, No. 6

Charles, R. (2000) *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*, 2nd Edition, Paperback, Pearson Essex, England

Charters, W. W. (1952). *A study of role conflict among foremen in a heavy industry*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan

Child, J. (1995). Follett: *Constructive conflict*. In P. Graham (Ed.), *Mary Parker Follett— Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*. Boston: Harvard Business School Press

Cole, M. A. (1996). *Interpersonal conflict communication in Japanese cultural contexts*. Unpublished doctoral dissertation, Arizona State University, Tempe

Czerniawska F, May, P. (2004) *Management Consulting in Practice*, Kogan Page Limited, London

Damodaran, A. (2002) *Investemtn valuation: Tools and techniques for determing the value of any asset*, New york press, New York

Дракулевски, Љ. (2006) *Организациско однесување*, Економски факултет, Скопје

Дракулевски, Љ., (2008) *Организациско однесување*, Економски факултет, Скопје

Gary, D. (2005) *Human Resource Management*, 9th Edition, Hardcover - Feb 22, Kogan Page Limited, London

Gutic, S. (2012) *Menadzment ljudskih resursi*, Fotolija, Srbija

Leach, D., *Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies*, Economic Journal, 1991

Loncarevic, R., Masic, B., Djordjevic-Boljanovic, J. (2007), *Menagment: principi, koncepti i procesi*, UniverzitetSingidunum, Belgrad

Mintzberg, et.al (2006) *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons Ltd publisher, Volume 6, Issue 3

Petkovic, M., Janicevic, N., Bogicevic, M.B., (2010) *Organizacija*, Ekonomskogfakulteta, Beograd

Петковски, К, Илиевска, М, А., (2010) *Деловно комуницирање*, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, 2010 год.

Robons, P. S., Coultar, Mary, (1996), *Management* - Prentice Hall, International, London

Стефанова, А., (2015) *Придонесот на територијата на ограничување за поуспешно работење на компаниите и создавање на конкурентска предност*, Економски факултет, Скопје,

Интернет страници:

www.bankarstvo.mk, *Menadziranje so konflikti*,

<http://bankarstvo.mk/index.php/kolumni/item/4680-kolumna-menadziranje-so-konflikti>