

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Машинско инжењерство

Ниво студија: Мастер академске студије

Модул: Инжењерски менаџмент

Предмет: Менаџмент комуникацијама

Број индекса: 391/2018

Михајло Д. Ђоковић

Модели пословне комуникације за решавање конфликата

Мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Др Фатима Живић - ментор

2. _____

3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

У оквиру овог мастер рада кандидат треба да:

Појасни значај пословног преговарања, односно вештина вођења успешног пословног разговора и ефикасно решавање евентуалних конфликтних ситуација. Стратегија управљања конфликтима у пословном преговарању је веома захтевна и сложена активност, која је поред уобичајних економских фактора, значајно оптерећена и многим политичким и националним питањима

Препоручена литература:

1. Гринберг, Барон (1998), Понашање људи у организацијама, Београд: Желнид
2. Грујић, Р. (2008): Тимски рад као кључ успеха – изводи:
3. Никић, Г. (2009), Увод у психологију менаџмента, Нови Сад: Цеком боокс
4. Кулић, Т., Васић, М., (2007), Менаџмент људских ресурса, Завод дистрофичара, Бања Лука.
Мојић, Д. (2003), Стилкови вођства менаџера у Србији, Институт за социолошка истраживања, Београд

Крагујевац, 2020

Ментор:

Фатима Живић

Садржај

<i>Увод</i>	6
I Модели пословне комуникације	8
1. Облици комуникације у организацији	10
2. Ток комуникације у организацијама	12
3. Спољашњи утицаји на пословну комуникацију	15
II Формирање и одржавање тима у оквиру организације	17
1. Појам и значај тима у организацијама	18
2. Елементи и врста тимова.....	19
3. Формирање тимова	23
III Конфликти и њихово решавање	26
1. Појам конфликта.....	27
2. Врсте конфликта.....	31
3. Проблеми међу групама у организацији.....	33
4. Спречавање конфликта међу групама	37
IV Студија случаја	40
1. Предмет проблем и циљ истраживања	41
2. Резултати истраживања	44
3. Упитник.....	50
<i>Закључак</i>	52
<i>Литература</i>	54
<i>Биографија</i>	55

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

Резиме: Уколико организације, у тржишно развијеним привредама, желе остварити профитабилно пословање неопходно је да примењују софистицирано тржишно комуницирање и примену ефикасног пословног преговарања. Значај пословног преговарања и успешног управљања конфликтима у пословном преговарању је значајно јер су организације у таквом окружењу изложене не само економским факторима, већ и изузетно снажним етничким и политичким притисцима. У том контексту можемо рећи да ће профитабилно пословати само оне организације које имају ефикасне стратегије за управљање конфликтима у пословном преговарању и менаџере са добрим преговарачким способностима.

Кључне речи: пословно преговарање, стратегија управљање конфликтима, менаџери

Abstract: If organizations, in market developed economies, want to achieve profitable business, it is necessary to apply sophisticated market communication and the application of efficient business negotiations. The importance of business negotiation and successful conflict management in business negotiation is significant because organizations in such an environment are exposed not only to economic factors, but also to extremely strong ethnic and political pressures. In this context, we can say that only those organizations that have effective strategies for managing conflicts in business negotiations and managers with good negotiating skills will operate profitably.

Key words: business negotiation, conflict management strategy, managers

Увод

Комуницирамо да бисмо задовољили своје потребе и на пословном и на приватном плану. Свако од нас жели да га неко саслуша, свако жели да буде цењен и тражен. Желимо и да остварујемо задатаке и постижемо циљеве. Очигледно, основна сврха комуникације јесте да помогне људима да се осећају добро поводом себе, својих пријатеља, група и организација.

Класичне сврхе комуникације јесу да информише, убеди и да забави људе. Међутим, у пословном свету забава је често ограничена на прилике поводом прослава и на производе или услуге који се пласирају на тржиште купцима и клијентима. Још две сврхе комуникације у организационом окружењу јесу стицање кредибилитета, угледа или успостављање позитивних и продуктивних односа са другима.

Комуникација је јако важна, како би организација могла што успешније да оствари своје предвиђене циљеве. Што је комуникација функционалнија, то је остварење циља извесније.

Шта је комуникација? То је процес размене информација и споразумевања између појединаца помоћу заједничког система симбола, знакова и понашања. Процес комуникације се, другим речима, описује као испољавање сећања, разговарање, причање, дописивање, писање, слушање и размењивање мишљења. Истраживања указују на то да менаџери по правилу проводе 50 % до 70 % свог времена у комуникацији са другима.

Без обзира на форму комуникације конфликти су неизбежни. У свакодневном животу конфликтне ситуације су многобројне. То је след околности када једна особа погрешно перципира ваше поступке и мишљења. Пример да конфликт може да буде кобан по стране које у њему учествују је случај британске владе, која је на решавање спорова са запосленима, колегама, купцима и добављачима годишње трошила 33 милијарде фунти.

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

Конфликт се са овог аспекта гледано може објаснити као процес који настаје, развија се и превладава у међуодносу неслагања најмање два субјекта који показују интерес за исте вредности.

Што значи да неподударност пословних циљева, разлике у интерпретацији чињеница и неслагања везана за практична очекивања и склоности могу довести до конфликта.

Конфликт представља облик односа између појединаца или организационих јединица (група) , у којима доминира појава неслагања, супростављања и сукоба, или јединство кад појединци или организационе јединице раде једни против других.

Конфликти су сукоби међу људима који настају због разлика у вредностима које странама у сукобу изгледају међусобно неспојиве или на основу сукоба и интереса, када остварење интереса једне стране искључује могућност остваривања интереса друге стране. Они су појава везана за групно понашање, процесе и интеракције и стари су колико и човечанство. Они су општи феномен који се може пронаћи на свим нивоима људског живота.

I Модели пословне комуникације

Реч "комуникација" потиче од речи "communicare", латинске речи која значи саопштити, учествовати, делити или стварати нешто заједничко. То је процес размене чињеница, идеја, мишљења, и значи да појединци или организације деле значење и разумевање једни са другима. Другим речима, то је пренос и интеракција чињеница, идеја, мишљења, осећања и ставова.

То је способност човечанства да комуницира преко баријера и ван граница, која је пратила напредак човечанства. То је способност подстицања брзе и ефикасне комуникације која је смањила свет и направила реалност "глобализације". Комуникација додаје смисао људском животу, помажући да се изграде односи љубави и разумевања. Она обогаћује наше знање о универзуму и чини живот вредним.

Комуникација је процес преношења поруке од једне до друге особе. Може се дефинисати и као размена мишљења или ставова између две или више особа са циљем разумевања ради извршења жељене активности. Подразумева размену информација изражених речима или симболима.

Америчка асоцијација за менаџмент даје дефиницију: *"Комуникација је свако понашање које за резултат има размену мишљења"*.

Комуникација обухвата способност слања и примања информација и преношења и разумевања туђих мисли, осећаја и ставова. Успешна комуникација подразумева да је информација тачно примљена у погледу садржаја и значења које је одредио пошиљалац.

Значај комуникације у послу је изузетан, јер успех појединца у животу зависи од његове способности да комуницира.

Термин пословна комуникација се користи за све поруке које шаљемо и примамо за службене потребе као што су покретање послова, управљање организацијом, формално вођење послова организације итд. Пословна комуникација је обележена формалношћу, насупрот личним и друштвеним комуникацијама.

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

Успех сваког посла у великој мери зависи од ефикасне и ефективне комуникације. Она седешава међу привредним субјектима, на тржишту, у оквиру организације и између различитих група запослених, власника и запослених, купаца и продаваца, пружалаца и корисника услуга, као и између људи унутар организације и представника јавности.

Сва та комуникација утиче на пословање. Ако се обавља са пажњом, комуникација може промовисати пословне интересе. У супротном, она ће приказати организацију у лошем светлу и може негативно утицати на пословни интерес.

Комуникација значи живот било које организације и њен главни циљ је да подстиче на акцију. У свакој организацији главни проблем је одржавање процеса ефикасне комуникације. Проблеми управљања углавном настају у лошим комуникацијама. Озбиљне грешке се праве ако су налози несхваћени.

Основни проблем у комуникацији је да оно како смо разумели не мора бити оно што су други хтели да нам саопште. Треба имати у виду да су говорник и слушалац две одвојене индивидуе које имају своја сопствена ограничења и много тога може да искриви поруку у преносу између њих.

Када људи у оквиру организације комуницирају једни са другима, то је интерна комуникација. Људи комуницирају да би функционисали као тим и реализовали заједничке циљеве. То може да буде званично или незванично. Режим интерне комуникације обухвата комуникацију лицем у лице и писмену комуникацију. Белешке, извештаји, канцеларијски записи, циркуларна писма, факс, видео конференције, састанци итд. су примери интерне комуникације.

Када људи из организације комуницирају са било ким изван организације, успоставља се екстерна комуникација. Њихови партнери у комуникацији могу да буду клијенти или купци, дилери или дистрибутери, медији, државне институције, јавност итд. - то су примери екстерне комуникације.

1.Облици комуникације у организацији

Два основна облика комуникације у организацији су формална комуникација – која може бити вертикална, силазна комуникација, узлазна комуникација, хоризонтална и неформална комуникација.

Вертикална силазна комуникација је пренос информација са виших (надређених) на ниже(подређене) нивое у организационој хијерархији. Примери силазне комуникације суинформације о:

- новој политици, производима или услузи;
- променама у буџету;
- новим системима и процедурама;
- новим именовањима;
- описима послова итд

Многе компаније користе кратке састанке са тимом као начин за константно преношење информација, што пружа следеће користи:

- помаже да се обезбеди доследност поруке;
- линијски менаџери преносе поруку лично;
- много људи може брзо да прими поруку;
- запослени могу да поставе питања.

Вертикална узлазна комуникација је комуникација одоздо на горе (са нижих на више хијерархијске нивое организације). Карактерише је следеће:

- фидбек (повратно, двосмерно информисање);
- хијерархијски нивои могу да прекину ток информација;
- у замену за идеје, запослени добијају новчане награде.

Хоризонтална комуникација повезује људе на истим хијерархијским нивоима унутар организације и обезбеђује бочне интеракције и у новијим организацијама, у којима менаџери делегирају одлуке на ниже нивое, постоји раст хоризонталних комуникација.

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

Неформална комуникација, информације које се преносе на овај начин су обично другачије и она се дешава када се људи сретну у ходнику, поред фотокопирапарата, на ручку, на путу до куће.

Групна комуникација се одвија између више од двоје људи, обично у мањој групи. Циљ групне комуникације огледа се у томе да се сарадњом неколико појединаца постигне бољи резултат него што би се могао произвести појединачно уложеним напорима. У примере групне комуникације убрајамо комуникацију која се одвија међу члановима одбора или у радном тиму.

Организациона комуникација, по правилу подразумева заједнички рад великих група са циљем да се постигну сложени, амбициозни задаци. Циљ организационе комуникације је да омогући адекватну структуру, ток комуникације, као и канале и медије за комуникацију који би омогућили да се то догоди.

Врло често док нам неко нешто говори ми смишљамо шта ћемо му одговорити или мислимо нанешто сасвим друго; док говоримо ми често пратимо реакцију саговорника; пре некеактивности сами себе убеђујемо да то урадимо, по завршетку активности размишљамо о успеху или неуспеху који смо постигли... другим речима, "разговарамо сами са собом", а то представља интраперсоналну комуникацију.

Интраперсонална комуникација (комуникација са самим собом) укључује једну особу, њене реакције на спољни свет, припрему за активности и позитивно или негативно вредновање активности које је та особа обавила. Од великог је утицаја на комуникацију са другима, асама је под утицајем културног нивоа, окружења у коме живимо, језика и наших погледа на свет.

Природу пословних комуникација треба анализирати преко мотива комуницирања. Комуницирање у организацији је углавном мотивисано потребом успешног остваривања задатака саме организације. Зато је засваку пословну организацију посебно важно питање интерне и екстерне комуникације.

Суштина процеса комуникације састоји се у одговору на питања: ко и шта каже, на који начин саопштава информације, коме и какви су ефекти саопштених информација?

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

Ефективна пословна комуникација има суштински значај за успех у данашњем пословном окружењу. Новија истраживања извршних директора говоре у прилог томе да су способности писања и говора главне детерминанте пословног успеха у многим делатностима.

Премда неопходна за лични и професионални успех, ефективна пословна комуникација се не дешава аутоматски.

Сопствена искуства су вас вероватно научила да то што сте неке упутили поруку не значи нужно да је она и протумачена на прави начин.

2. Ток комуникације у организацијама

Комуникација се у оквиру једне организације одвија на разноразне начине. Неки су токови планирани и структурирани, други нису. Неке токове комуникације можемо формално описати док се други не могу описати.

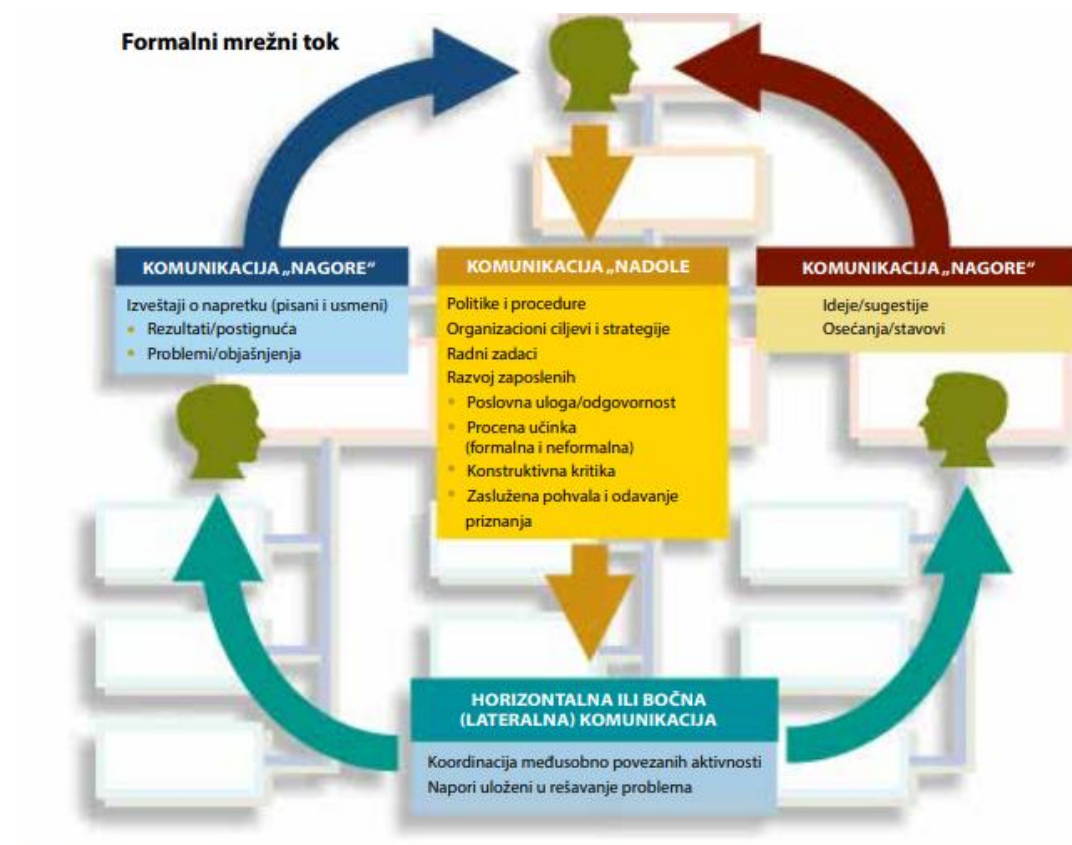
Ток комуникације у организацији одвија се и на формалном и на неформалном плану. Формални мрежни ток често прати формални организациони дијаграм компаније, који креира менаџмент са намером да контролише понашање појединаца и група и са циљем да се постигну циљеви организације. Формални систем диктира културолошко, технолошко, политичко и економско окружење организације.

Насупрот томе, неформални мрежни ток развија се ступањем људи у међусобне односе са другима у оквиру формалног система комуникације, при чему се јављају одређени обрасци понашања — обрасци који суприлагођени друштвеним и психолошким потребама. Пошто се неформална мрежа непрекидно мења, она се по правилу не може прецизно приказати графичким путем.

Комуникација „на доле“ тече од надређеног (супервизора) ка запосленом, од креатора политика ка радном особљу или од врха ка дну организационог дијаграма. Једноставна изјава о политици пословања из врха организације могла би да прерасте у формалан план пословања на нижим нивоима.

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

На слици број 1 приказано је ток информација у организацији:



Слика број 1 Формални мрежни ток, Приказ: Carol M. Lehman Debbie D. DuFrene, (2015), *Пословна комуникација*, Дата Статус, Београд

Учење људи како да обављају своје конкретне задатке један је од елемената комуникације надоле. Други елемент јесте упућивање људи на правила, праксе, процедуре, историју и циљеве компаније. У комуникацији одозго-надоле и запослени такође уче о квалитету својих пословних перформанси.

Комуникација „нагоре“ је, упринципу, повратна информација у односу на комуникацију „надоле“. Иако је неопходна и драгоценa, узлазна комуникација носи одређене ризике.

Запослени са надређенима разговарају о себи, својим колегама, свом послу и методама његовог обављања и о својим запажањима која се тичу организације. Ти

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

коментари представљају повратну информацију на силазни ток комуникације где се информације преносе и усменим и писменим путем у виду групних састанака, приручника о процедурама или начину деловања, саопштења за штампу које компанија даје, интранета компаније и гласина.

Премда запослени у суштини цене и радо прихватају сваку истинску прилику која им се укаже да пошаљу информације менаџменту, готово ће сигурно презрети сваки површни покушај да се оформи мрежа отворене комуникације са менаџментом.

Хоризонтална или бочна (латерална) комуникација описује интеракцију између организационих јединица истог хијерархијског нивоа. Ти међусобни односи откривају један од главних недостатака организационих дијаграма: они не остављају много простора за хоризонталну комуникацију када приказују односе ауторитета, постављајући један бокс изнад другог, и дефинишу функције.

Организационе јединице координишу своје активности како би постигле задате циљеве баш као што околни радници у производној линији координишу своје активности. Дакле, да би хоризонтална комуникација била максимално ефективна, људи у било којем систему или организацији требало би да буду на располагању један другом.

Макар делимично као последица смањења величине организација и корпоративних скандала који у последњих неколико година узимају све више маха, запослени у многим организацијама захтевају да буду боље информисани. Неке компаније су усвојиле нове формалне начине прослеђивања информација својим интерним конституентима, као што су билтени и интранетови.

Отвореност компаније према својим запосленима, укључујући и финансијске информације, значи више информација у формалном систему уместо ризиковања да информације буду погрешно пренете неформалним каналима комуникације.

Неформални систем комуникације појавиће се чак и у најпажљивије осмишљеном формалном систему. Менаџери који занемарују ову чињеницу покушавају да воде посао везаних очију.

3. Спољашњи утицаји на пословну комуникацију

Комуникација је често компликован процес који се не одвија у вакуму већ на њу заправо утиче велики број фактора у окружењу. Када осмишљава поруку, успешан комуникатор пажљиво разматра сваки од ових утицаја из окружења.

Факторе из окружења који могу утицати на нашу комуникацију другим речима називамо контекст.

Четири основна фактора непрестано доприносе обликовању овог контекста: етичка и правна ограничења, изазови разноликости, тимско окружење и промене у технологији.

Етичка и правна ограничења утичу на пословну комуникацију јер постављају границе у којима се комуникација може одвијати. Међународни, федерални, државни и локални закони утичу на начин на који се различите пословне активности могу спроводити. Примера ради, закони налажу да се извесне информације морају навести приликом слања писама у којима се одговара на апликацију за кредит, као и код неизмирених дугова.

Штавише, лични етички стандарди често ће утицати на оно на шта је особа спремна да изјави у поруци. Примера ради, етички систем који се темељи на искренности може захтевати да се поруком обелодане све информације уместо да се права истина прикрије. Стога се може рећи да су законске обавезе полазна основа за одговарајућу пословну комуникацију. Сопствени систем етичких уверења или лични осећај исправног и погрешног понашања представљају додатне границе за професионалну активност.

Многим је изазов дефинисати етику. Већина људи одмах повезује етику са стандардима и правилима понашања, моралом, исправним и погрешним понашањем, вредностима и искреношћу.

Постоје добри разлози за доношење етичких одлука када је бизнис у питању. Многи људи, укључујући многе пословне лидере, убеђени су да би оваква

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

примена етике у послу неповољно утицала на крајње перформансе предузећа. Ја кажем нипошто... Добра етика је, једноставно речено, добар бизнис. Добра етика ће привући инвеститоре. Добра етика ће привући добре упосленике. Можете да учините оно што је исправно. Не због кодекса понашања. Не због правила ни закона, већ зато што знате шта је исправно.

Међутим, установити етичке проблеме у типичним ситуацијама на послу може да буде изазов будући да сарадници или надређени могу извршити притисак којим би прекршили наше етичке принципе из наизглед логичних разлога.

Морална начела и вредности које поштујете за вас представљају основ за доношење етички исправних одлука. Међутим, чак и најмањи уступци у доношењу свакодневних одлука могу постепено ослабити етичке темеље појединца.

Разумевање главних узрочника незаконитог и етички неисправног понашања у радном окружењу помоћи ће да се на време уоче сигнали све већег притиска од којег прети опасност да се угрозе вредности.

Разумевање начина ефективног комуницирања са људима из других култура постало је неизоставан део успешног радног окружења, будући да многе компаније све више успостављају пословну сарадњу са међународним компанијама или постају мултинационалне.

За успешну комуникацију често је неопходно превазићи језичке баријере, при чему се од особе захтева да узме у обзир различите погледе на свет који су настали као резултат социолошких, религијских или других културолошких фактора. Када особа занемари те факторе, то се негативно одражава на комуникацију, што за резултат често има непријатне и потенцијално скупе последице.

Менаџери који желе и који су способни да се баве послом на новим међународним тржиштима и да ефективно управљају разноликом радном снагом суочиће се са проблемима које намећу културолошке разлике

II Формирање и одржавање тима у оквиру организације

Потреба за сарадњом са другим људима је једна од основних човекових потреба. Она се огледа у настојању сваке личности да своје понашање усмери према другима и да своје циљеве оствари у социјалном окружењу. У далекој прошлости, овај систем понашања нам је помагао да преживимо као људска врста.

Услови живота се мењају, али потреба за прихватањем од стране других и учествовање у заједничким активностима, као и потреба за блиским, приснијим везама са мањим бројем особа, остаје упркос променама.

Тимови које сусрећемо у модерним организацијама су специфични. Када их анализирамо са аспекта психолошке близине и интеракције, они спадају у ред примарних група (одлика примарних група је блиска, бројна и разноврсна интеракција, понашање сваког члана одвија се под утицајем групе, чланови су усмерени на заједничке циљеве па у том смислу одлично развијају сличне ставове, уверења). Интеракције и блискост коју развијају чланови тима су слични оним односима који се развијају у породици.

Ипак, у овим типовима тимова наглашена је радна компонента. Групни односи највише се заснивају на заједничким интересима у области извршавања задатака и постизању успеха.

Под тимом се подразумева посебан облик формалне организације заједничког рада мањег или већег броја људи, које повезују постављени задаци и циљеви, планирани послови и исти или приближно исти мотиви и интереси.

Други сматрају да је тим облик формалне организације заједничког рада људи, које повезује мисија, циљ, задатак и интерес.

1. Појам и значај тимау организацијама

Тим представља облик формалне организације заједничког радног или пословног процеса које повезују одређени циљеви и интереси чланова, заједничка мисија и задаци. Тим је специфична врста вештачки организована и структурисана мале групе која има заједничке циљеве и интересе.

Учинак у тимовима зависи од индивидуалних доприноса и од производа колективног рада. Тимови се распознају према својим карактеристичним обележјима. Тим се може анализирати са три аспекта: његове структуре, динамике и развоја. Формирањем тимова треба да се обезбеде технички услови функционисања организације и њених радних процеса и задовољење социјалних и групних потреба чланова тима.

Концепт тимског рада није нов. Тимови нас окружују хиљадама година. Племенска друштва су били тимови и акцији – индивидуалци радећи заједно за достигнућа заједничких циљева за боље добро. Али некако је то постало индивидуално, а не тимски зато што је то постало апстракција многих организација.

До данас многе организације крећу се у кругу индивидуалних одговорности индивидуалних компензација, индивидуалних улога и пословних етика, а радне групе су вођене од одговорних надзорника за надгледање улога индивидуалаца који чине ове групе. Време је запитати се где леже претпоставке у оснивању овакве праксе. Свет је исувише сложен, а наше организације различите да наставе са првобитним индивидуалним него са групним експонентима, нити можемо распустити по сваку цену унутрашње такмичење индивидуализма као праксу већине организационе стопе.

Многе су предности увођења тимова у организације. Тимови могу олакшати ширење предузећа. И омогућити бржи проток информација што доводи до повећања продуктивности. Способности чланова тима интензивно се и стално развијају, а он их има прилике показати и доказати. У тиму је улога вође сведена на минимум. Већина менаџера на тим гледа као на веслаче у осмерцу. Да би остварили циљ сви морају бити

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

“као један”.Нико не сме веслати јаче или слабије, брже или спорије од осталих да не угрози успех целине.

Тимски рад се не ствара аутоматски, и није резултат наметања једног вође. То је резултат заједничког рада, препознавајући важност тимског рада, радећи тимски и свесно откривајући узорке заједничког рада које чланови схватају као стимулативним и задовољавајућим. Чланови тима морају међусобно разговарати о томе како тимски радити и пратити њихов групни рад. Оно се назива колективна самоконтрола искреност и зрелост која није шире пронађена у култури наших тимских радова.

Искуство и пракса тимског рада доприносе смањивању хијерархијских односа у предузећу, афирмисању улоге и знања појединца. Присуство синергије у тимском раду значи да обједињени ресурси у оквиру тима дају веће и квалитетније перформансе резултата у односу на појединачне радове и резултате. За добро схватање структуре неопходна је анализа улога и међуљудских односа или система рангирања чланова групе.

За постојање и формирање тима првенствено су битни циљеви због којих је група и настала.

2. Елементи и врста тимова

Основни елементи тима су: сврха и циљеви, вештина и способност чланова, приступ и заједнички радни језик, одговорности.

Тим сачињавају појединци који поседују три темељне групе знања и вештина. Прве су - техничка знања која се темеље на образовању и струци. Следе вештине решавања проблема и доношење одлука, затим социјалне вештине (слушање, вербални и невербални говор, решавање сукоба и томе слично).Тимски рад дакле представља облик координиране активности коју обавља намерно организована група људи тако да је подела рада заснована на непосредној сарадњи и компетентности различитих стручњака.

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

Циљеви тима морају бити унапред постављени. Задаци појединаца у тиму морају бити познати, јасно постављени и повезани. Тимови би требали имати заједнички циљ који чланови једино заједничким радом и комбинацијом знања и способности из различитих области могу постићи. Повратна информација о заједничким успесима или неуспесима, подстиче на мотивацију за заједничким радом.

Тимови су темељ учења. То је дијалог, расправа, пропитивање и суочења која се решавају унутар тима који заступају људи да би видели свет из различитих перспектива. Радећи тимски можемо такође имати позитивну мотивацију ефеката. Кад чланови тима имају заједничку визију и правилан однос са њиховим партнерима, они углавном добијају брже, исправније се развијају, имају већу концентрацију у њиховом пословном амбијенту и уживају у разноликости и интересантном пословном искуству. Са тимом такође може бити више повољних прилика за самоуправљање и успешно вођење без обраћања шефу и непотребно унутарње такмичење је често смењено.

У формирању тима, може бити корисно имати на уму да успешни тимови обично имају следеће:

- Додела обавеза да се јасно дефинишу циљеви
- Међусобна зависност као интегрални тимски нацрт.
- Снажна одлука проузрокује обавезу. Ова одлука обично се проузрокује као изазов на одговор од стране руководиоца, потрошача или добављача. Ипак, тим мора разумети важност одлуке. Комбинација одлуке и правог тима је значајна.
- Методологија која олакшава учење. Исувише често тимови нераде довољно или пропадају зато што немају методе за решавање проблема, анализу узорка, процену напретка и поделу информација.
- Комбинација правих вештина и способности. Чланови тима се често распоређују на њиховим положајима у организацији због њихових личних или политичких заслуга.
- Међусобна одговорност као језгро вредности. Чланови тима се морају придржавати заједничких одговорности. Извршавање радних циљева мора бити од споразумних разлога.
- Поверење од почетка. Поверење мора бити од почетка и трајати све време. Ако ми прво не верујемо другима и нама нико неће веровати.

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

- Подршка организационој структури. Да би тимови успели друштвена структура мора се модификовати тако да смањи унутрашња такмичења појединаца и каријеристе, да људи запоставе личне жеље због заштите тимских циљева.
- Стимуланс преобимног данашњег система. Изазов тима за напорну објективност која може или не може бити доступна у садашњем систему може бити тимска изградња, енергија и висока мотивација, под условом да се неуспех не кажњава.
- Разноликост размишљања. Хетерогена група, може донети различита мишљења за решење проблема. Рад тима је најуспешнији када поједини чланови сарађују са јединственим ставом за решавање проблема.
- Брзи почетци. Ефективни тимови постављају радије краће него дуже рокове.
- Чиста вредност и правила у раном пословању. Свакој групи друштвеног система потребна је граница за постављање реда групних напора. Успешни тимови почињу дефинисање поставки о приговорима или подели вредности узимајући у обзир присутност, изазов, лојалност, жеље, поделу информација, улога итд.
- Време значајно проведено као тим. Дијалог је у тиму потреба. Квантитет и квалитет учења у усавршавању које се дешава у тиму доводи се у везу директно са временом које чланови тима проводе заједно.
- Регуларност, структура, поштена расподела. Повољна структура дијалога је лагано поређење конкурената, групе која је ангажована за реалност и спровођење расподеле.

Величина тима такође игра важну улогу . Тимови најчешће имају 3 до 20 чланова. У том смислу разликујемо мале тимове (2-4) и велике тимове (12+) . Мали тимови су сложнији, чланови тима приснији, више се труде да буду у добрим односима. Велики број чланова може довести до формирања подгрупа и лакше долази до конфликта. У сваком тиму постоји потреба за различитим тимским улогама. Складан број свих тимских улога даје идеалан тим, тј. тим који има изгледа за успех. Сваки члан у складу са својим особинама и склоностима , преузеће и по неколико улога у тиму. Ефикасност тима зависи од чланова тима, који морају бити орјентисани на посао . Развитак тима је динамичан процес. Већина тимова се налази у непрестаном стању промена.

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

Прва фаза у развоју тима је формирање. Чланови се међусобно упознају и покушавају зближити. Заједничко деловање још није започето. Различита знања се не преплићу и тим још увек делује разједињено.

Друга фаза је оријентирање. Након упознавања и привикавања на заједнички рад група почиње постепено попримати обележја тима.

Трећа фаза је израстање. Тим се сређује и учвршћује у складну целину.

Четврта фаза је фаза развијеног тима. Заједнички циљеви постају циљеви сваког члана тима. Свако испуњава своју тимску улогу, усклађен је рад сваког са сваким а цели тим је окренут заједничком циљу. Чланови тима одишу самопоуздањем, сви су свесни тимске снаге.

На живот и рад сваке групе, а посебно тима утичу групне норме. Норме су пожељни и прикладни облици свакодневног понашања у групи. Норме су интерна правила, навике и обичаји који важе за све чланове. Могу се усвајати формалним начином кроз прописана правила, али најчешће су неписане и поштују се спонтано. Значајне су за тим јер одређују границе прихватљивог понашања. С обзиром на утицај који норме могу имати на деловање тима, никако не може бити свеједно какве су оне.

Разликују се четири групе услова које оправдано сматрамо изворима кохезивности. То су:

- мотиви, тј. мотивацијска база чланова групе;
- карактеристике групе као што су циљеви групе, начин деловања, углед и др.;
- очекивања чланова и процена да се чланством та очекивања остварују;
- упоређивање задовољства и користи које се постижу у групи с проценом могуће користи од чланства у другим сличним групама.

Кохезија тима редовно ће бити у складу с начином на који га доживљавају његови чланови. Ако их привлачи тимски рад и особе које су у њега укључене, осећају ли приврженост групи и њеним циљевима, и ако доживљавају групу "својом", степен кохезије ће бити висок.

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

Резултат тимске кохезивности можемо гледати преко морала и тимске ефикасности. Познато је да је морал већи у високо кохезивним тимовима због повећане комуникације међу члановима, пријатељске климе у тиму, оданости тиму и самог суделовања чланова у одлучивању и активностима. Дакле, висока кохезивност позитивно утиче на задовољство и морал чланова тима.

И поред изванредног планирања и формулисања стратегије рада у тиму, скоро увек долази до извесних проблема, који значајно могу да поремете односе међу члановима тима а самим тим и да угрозе коначни исход пројекта на коме тим ради.

3. Формирање тимова

Анализа посла се може дефинистати као процес организованог прикупљања и сређивањарелевантних података и информација о пословима, неопходним знањима испособностима, одговорностима и другим захтевима неопходним за обављање одређеног посла. Анализа послова се темељи на објективним и провереним информацијама у вези са одређеним захтевима радног места.

По окончању процеса анализирања послова приступасе прављењу описа радног места и спецификације посла. Опис радног места садржи податке који се тичу дужности и обавеза за то радно место, док спецификација радног места дефинише знања, способности, искуство и вештине које запослени, који је на то радно местораспоређен, мора да поседује.

Успешна и добро спроведена анализа послова помаже при објективнијој расподели радних задатака између чланова тима и доприноси повећању њихове ефикасности у току рада. Добро спроведена анализа послова помаже и менаџменту, нарочито у процесу планирања људских ресурса, регрутовања и селекције, награђивања, оцењивања учинка, развоја људских ресурса, итд. Добро и студиозно урађена анализа послова помаже не само члановима тима и самом тиму него и менаџменту и организацији у целини.

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

Морају се дефинисати врсте послова, дужности и обавезе за сваки посао, искуство, знање и способности сваког члана тима. Сваки члан тима мора бити у потпуности интегрисану тим и мора добити улогу која му највише одговара, у зависности од знања, вештина, способности и личног интересовања, да би преузете обавезе прихватио са највећим степеном одговорности.

Улога не сме бити наметнута, јер све што је наметнуто не пружа задовољство у раду већ представља терет који се тешко носи. Добра подела радних улога повећава мотивисаност чланова тима, пружа шансу за доказивање и не гуши личне способности појединца.

Структура тима је кључан, најбитнији сегмент за успешан рад тима. У раду тима морају учествовати компетентни, способни и искусни људи. Проверити њихову компетентност, способност и искуство није проблем.

Њихово образовање, постигнути резултати и искуство у обављању одређених послова требало би да представљају њихову препоруку. Проблем је предвидети ко може да се уклопи у тимски начин рада, да размишља тимски, да на првоместо стави улогу и важност тима а не личне интересе.

Проблем понекад може представљати проналажење врних стручњака, експерата за одређене области или људи са посебним знањем и искуством. Тешко је међутим утврдити њихову спремност за тимски рад, за сарадњу са осталим члановима тима и слично.

Појединац, ма какав врстан стручњак био, не може бити вреднији од самог тима. Тим ће, на једној страни, изгубити много ако се реши појединаца који не могу или не желе очувати тимски дух и тимски начин рада у коме ће учествовати остали чланови.

Оно што краси сваки успешан тим је дух заједништва, поверење, посвећеност циљевима тима и лојалност тиму. У тиму важи старо правило „сви за једног – један за све“.

Уз проверу квалификација, знања и искуства, менаџмент, путем интервјуа, треба да пронађе и одговоре на питање колико се кандидат уклапа у тимски рад. Колико је који кандидат подобан за тимски рад зависи и од других фактора. Сматра се да су

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

људи који су одрасли у вишечланим породицама спремнији за тимски рад, од оних који суживели усамљено или у малим породицама.

Претпоставља се да је код првопоменутих већ ураним данима изграђен осећај за толеранцију, компромис и тимски начин размишљања. Истотако, сматра се да се у радни или управљачки тим лакше уклапају они који су били или су можда сада успешни чланови неког спортског тима.

При избору људи, менаџмент мора да утврди да ли се и у ком погледу се кандидатуклапа у тимски концепт рада. Ако менаџмент процени да се кандидат не уклапа у тимску шему рада, из било ког разлога, и ако се кандидат жељених квалификација не може пронаћи, ни унутар ни изван организације, упражњене послове је боље расподелити на остале чланове тима него у тим довести некога ко ће деловати деструктивно и по тим и по његовим члановима.

Без сарадње, поверења и подршке тим не може да функционише. У контексту тимског рада, поверење се може дефинисати као веровање да ће људи од којих зависи посао и тим испунити очекивања, те да ће исказати вољу да делују поуздано, у циљу остваривања циљева тима, не наносећи штету ни тиму ни његовим члановима. Такво убеђење код чланова тима ствара осећај сигурности и жељу за тимским радом.

Степен поверења у раду тимова зависи од интегритета, компетентности, конзистентности, лојалности и отворености.

Интегритет подразумева поштовање моралних вредности и моралних правила понашања. Темели се на личном поштењу и правичности. Компетентност подразумева добро познавање струке и науке и активан однос према раду и својим обавезама. Компетентне људе, осим поменутог, краси њихова истрајност, студиозност и упорност.

Конзистентност је одлика поузданих, доследних и снажљивих људи. Конзистентан човек је веран струци и науци, од поверења је и угледа, а у критичним ситуацијама је ослонац за све.

Лојалност подразумева оданост људима, идејама, идеологијама, итд.

Отвореност карактерише људе који су спремни да своје идеје и информације поделом са другима, те да комуникацију у тиму доведу до жељеног нивоа.

III Конфликти и њихово решавање

Колико су конфликти значајан феномен за изучавање, најбоље показује историја човечанства. Неспоразуми у међуљудским односима су обележавали читаве епохе и увеликој мери утицали на ток историје. Може се рећи да је историја људских цивилизација омеђена и прожета различитим сукобима и ратовима који су у својој основи имали мање или веће конфликте.

Овај феномен су заједничким снагама изучавале психолошке, социолошке и организационе науке, али се не може рећи да досадашња сазнања пружају довољно аргумената за предвиђање и адекватно решавање конфликта међу људима.

Питање конфликта задире у саме темеље људске природе. Какав је човек у својој суштини? Да ли су сукоби међу људима неминовни? Како се могу спречавати? Ово су нека од питања која покрећу на размишљање, али уједно немају једноставне и једнозначне одговоре.

У разматрању овог питања треба кренути од најочигледнијих чињеница, а то су последице које сукоби остављају на живот и здравље људи. Конфликти у породици, на послу, међу конкурентским организацијама имају за последицу многе негативне емоционалне реакције, бројне фрустрације, незадовољство, а често иснажну људску патњу. Растући ниво стреса, незадовољства и агресије често су у основним многобројних психосоматских обољења, па се решавање конфликта често помиње као значајан фактор превенције.

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

Да бисмо размишљали о последицама конфликта не морамо дау далекој прошлости трагамо за драстичним примерима. Довољно је да се вратимо 20 година уназад и да се осврнемо на последице ратова и разарања које су донели сукоби на нашим просторима чије последице осећамо и данас. Да ли су нам данас јасни узроци који судовели до непремостивих неслагања, конфликта и ратова? Чак и ако не знамо одговор на ово и многа друга питања, свакоме од нас су јасне последице које настају када сукоби измакну контроли.

Постоје различити сукоби међу људима. Ти сукоби настају из разлика вредности или интереса супростављених страна, а те стране могу бити појединци, групе или читаве организације или нације.

Вредности и интереси супростављених страна могу се манифестовати и као различите жеље, циљеви, интереси, ставови, мишљења. Оно око чега се различити аутори конфликтима неспоре је да су то у суштини сукоби међу људима.

Конфликт се може посматрати као облик супростављања двеју опречних страна, оне се заснивају на несугласицама циљева, жеља и вредности супротних страна, у њему једна од страна контролише циљеве или објекте које желе обе стране.

1. Појам конфликта

Конфликти се односе на антагонизам или опозицију између или међу људима. Када се конфликт посматра у оквиру организације, он се дефинише као борба која настаје када се циљно-усмерено понашање неке личности или групе блокира циљно-усмереним понашањем од стране друге особе или групе.

Опречни интереси или циљеви јесу у основу супростављених страна али је неопходно подвући психолошку основу конфликта, а она је у фрустрацији основних потреба.

Сукоб са другим људима који имају дијаметрално супротне интересе или вредности наших, изазива у нама конфликт тек када они у нама угрожавају задовољење неке од наших основних потреба. Најчешће се сматра да сукоби интереса фрустрирају

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

основне потребе, асукоби вредности и циљева осујећују задовољење мотива. Веома је важно имати у виду да конфликти, ма колико социјално обојени, у основи имају психолошко језгро. А психолошкојезгро конфликта чини фрустрација основних потреба.

Разумевање психолошке димензије конфликта нарочито је значајно у процесу њиховогразрешавања. Колико је то важно најбоље знају преговарачи који посредују измеђусупростављених страна. У пракси је познато да и када се отклоне основни извори конфликта, када се постигне компромисно решење, остају последице фрустрираности основних потребакоје такође треба разрешавати.

Шта све остаје у психолошком погледу након проналажења решења за сукоб? Проблем је можда решен, али је остала напетост, незадовољство инастојанаје за реваншизмом. У својој основи највећи број последица односи се на повређено самопоштовање. Једна или обе стране имају снажно осећање да им је супротнастрана донела повреде на нивоу самопоштовања. Тек када се емоционални проблемипревазиђу и када актери добију неку врсту сатисфакције за повређено самопоштовање, можемо рећи да су отклоњене психолошке последице које прате сваки конфликт.

Велики део својих потреба и мотива људи задовољавају свакодневно, без размишљања и без много проблема. У нашој култури већина људи успешно задовољава основне потребе, као што је потреба за храном, дружењем, одмором. Успешно задовољење потреба и жеља утиче на понашање појединца.

Познато је да незадовољени мотиви играју централно место у доживљајима, утичу на све когнитивне функције (опажање, памћење, мишљење), на емоције и целокупно понашање. Када појединац задовољи неку потребу или мотив који је до тада био незадовољен, аутоматски долази до престанка напетости коју је изазивала незадовољена потреба. Када задовољи своје биолошке потребе, човеку се према Масловљевом мишљењу отвара могућност остваривања нових, виших мотива, као што је потреба да се истакне у друштву или да изрази своје стваралачке, когнитивне, емоционалне и духовне потенцијале.

У природи човека је да када успешно задовољи један мотив онда се окреће према још неоствареним мотивима које жели да оствари. Али када ово питање спустимо на ниво реалног живота, ствари нису баш тако једноставне. На пример, често

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

и лако задовољење мотива може да има и лоше ефекте. Лако постизање циљева може да има супротне ефекте и да доведе до апатије и незадовољства, мишљења да се до успеха лако долази, самозадовољства и уображености.

Најчешћа животна ситуација је да људи не задовољавају лако све своје мотиве. У току живота теже успеху и остварењу својих жеља и потреба али веома често ти напори не дају резултате, тако да долазе у ситуацију када не могу у потпуности да задовоље своје мотиве, или не могу уопште да их задовоље.

У таквим ситуацијама потребно је предузимати различите кораке и излагати се додатном напору да би се жељени мотиви остварили. Људи севеома разликују по начину на који се боре за постизање онога што желе. Долазимо до питања шта је фрустрација? Рекли смо да у основи конфликта стоји фрустрација основних потреба. Никола Рот фрустрације дефинише као спречавање, осујећење, задовољења мотива. Психолошко стање у коме се налази појединац кад нешто спречава задовољење његових мотива назива се фрустрациона ситуација.

За менаџере је најважније да препознају понашање људи у фрустрационим ситуацијама. Неке људе и мањи неуспех у задовољењу потреба обесхрабрује док друге доводи до повлачења и беса. Други у сличним ситуацијама покушавају да додатним напором стигну до циља. Људе можемо разликовати по томе да ли су више или мање отпорни на неуспех. Отпорност према на успеху назива се фрустрациона толеранција. Способност ношења са успесима и неуспесима, за прихватање ствари какве јесу важна је карактеристика зрелости појединца.

Ово се може илустровати примером. Познато је да људи најчешће теже хедонизму, задовољству и срећи. Настоје да удобно и добро проживе свој животни век и да избегну патњу. Реч хедонизам је грчког порекла (хедоне) и односи се на етички правац којим се сматра да је чулно уживање и задовољство највише добро, и према томе побуда и сврха, мотив и циљ целокупног људског делања. Хедонисти су људи који заступају ово филозофско становиште. Али хедонисте можемо поделити у две групе, на дугорочне и краткорочне хедонисте. Каква је разлика између њих?

Дугорочни хедонисти уживају у животу, умеју да се посвете постизању својих циљева и на дуге стазе. Њих одликује упорност и решеност да стигну до циља и спремни су да истрпе различите фрустрације да би стигли до онога што желе.

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

Краткорочни хедонисти најчешће поступају другачије. Обично не могу да истрпе фрустрацију, напор и одлагање задовољења потребе на неко време, осећају се веома анксиозно, незадовољно због одлагања и често предузимају стратегије брзог задовољења потребе.

Брзо задовољена потреба обично доноси тренутно олакшање. Али шта се дешава гледано дугорочно. Особа често одустане од значајних циљева које јој веома много значе, али захтевају више труда, енергије и посвећености. Када ове значајне циљеве није постигла особа најчешће прибегава краткорочним стратегијама као што је самоубеђивање да јој тоније важно, да има много других ствари које је испуњавају и сл.

На пример, особа жели да заврши факултет који је одабрала и према којем има афинитета. Ефикасно полагање испита, давање године на време и сл. захтева доста труда, свакодневног, рада и одрицања. Филозофија краткорочног хедонизма може донети тренутно олакшање у виду много слободног времена, спорта, дружења и свих оних задовољстава које млади људи воле. Али шта се временом дешава? Губитак мотивације за учењем, надовезује се на већ припремљну филозофију која тренутно олакшава патњу као што је размишљање - има још времена, касније ћу, могу да обновим годину, не морају сви да заврше факултет итд.

Краткорочно гледано - избегавање суочења са истином доноси тренутно олакшање, али дугорочно ствара проблеме. Особа може себе да доведе у стање прокрастинације – одлагања. Прокрастинација није било какво одлагање већ занемаривање животних важних циљева и приоритета. Један од таквих циљева може да буде постизање самосталности кроз одабир професије. Прихватањем филозофије дуготрајног хедонизма прихватамо напор, енергију и труд који ваља уложити у постизању онога што желимо, али дугорочно гледано, то рађа осећање задовољства, успеха и постигнућа.

Долазимо до још једног важног питања, а то је како реагујемо на фрустрацију, односно на ометање у задовољењу жеља и потреба. Овде разликујемо реалистички и нереалистички начин реаговања на фрустрацију. Реалистички напор имамо када неко ко је наишао на препреку у остварењу одређеног циља поново покуша улажући овога пута још већи труд. Други начин је када особа настоји да постигне циљ али сада неким другим, погоднијим начином тако што мења стратегије, покушајем да се проблем

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

сагледа из другачије перспективе као приликом решавања математичког задатка. Обично постоји више начина да се до циља дође.

Реалистички начин је и када се мотив који се не може задовољити неким постављеним циљем може задовољити другим циљем који може мање-више да замени првобитно постављени циљ. Неки тешко остварљив циљ замењује се лакше остварљивим, којим се ипак може задовољити мотив. На пример, ако је особи важно да се истакне пред другима може то да постигне успехом у учењу, али може да се истакне резултатима у спорту.

О нереалистичком реаговању на фрустрацију говоримо када ситуацију која је изазвала фрустрацију покушавамо да решимо на тај начин што тражимо различите начине да пред собом прикријемо неуспех. Најчешће нисмо свесни овог процеса. Обично криво приказујемо, фалсификујемо, изврћемо истину прво пред собом, а онда пред другима и на тај начин скривамо доживљени неуспех. У том случају фрустрација има негативне последице. То је разлог што већина психотерапеута сматра да је суочење са проблемом и реално сагледавање ситуација каква јесте, добар почетак у процесу превазилажења проблема.

2. Врсте конфликта

Сукоби или конфликти у организацији могу у основи бити конструктивни и деструктивни. Конфликте који доприносе успеху организације називамо конструктивним или функционалним конфликтом. Најбоље је када се одигравају у условима сарадње, када појединци могу да буду отворени у размени информација и мишљења. Конфликт, односно несугласице које избијају на површину а потом бивају каналисане и разрешене, могу да допринесу личном развоју и појединца и групе, могу да подстакну развој креативности и иновација, да потпомогну адаптају на нове услове и сл. Позитиван утицај конфликта много зависи од његовог решења.

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

У случају када је конфликт заташкан, отказан, избегнут, а нарочито ако је то произвело губитнике и победнике, може пре да изазове деструктивност у организацији него креативност и конструктивност.

Деструктиван конфликт спречава напредовање групе и организације и као такви представљају претњу даљем развоју. Ови конфликти носе много агресивног и непријатељског набоја између појединаца и група које су у сукобу. Последице сукоба могу бити изражене до те мере да појединци могу постати преокупирани проблемом и у немогућности да разреше проблем, а самим тим ефикасност њиховог рада опада.

У теоријском погледу разликујемо два различита концепта разумевања конфликта у организацијама:

1. Гледиште истраживача међуљудских односа– Према првом концепту конфликт је непожељан феномен и треба га решавати. Он утиче на ремећење здравих и конструктивних људских односа. Настаје из блокаде комуникације и недостатка разумевања, поверења и отворености између различитих страна. Ово теоријско становиште полази од идеје да је човек у основи добар и да су поверење, сарадња и доброта у основи људске природе. Средина и неповољне околности имају највише удела у настајању конфликта.

Закључак је да су конфликти непожељни и да их треба решавати или избегавати. Ово тумачење води порекло из познатих истраживања Елтона Меја и његових сарадника које је у историји науке уобличено под називом „хоторншки експеримент“ из 30-тих година прошлог века. Резултати тих истраживања наглашавају улогу и значај психолошких димензија у процесу производње као што су: личност, задовољство, мотивација, неформалне организације.

2. Плуралистичко становиште– Ово гледиште је проистекло из филозофске доктрине плурализма чију основу представља став да друштво треба да буде организовано на такав начин да омогући испољавање различитих интереса својих чланова. Пожељно је да се различите групе у организацији сукобљавају и да на тај начин дефинишу своје ставове и интересе. Према овом становишту улога средине и услова је прецењена, постоји много детерминанти људског понашања које су генетички и физиолошки чиниоци који утичу на агресивно понашање и избијање

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

конфликта. Човека, ако иниције у суштини рђав, ипак покрећу агресивни и егоистички инстинкти.

3. Проблеми међу групама у организацији

Једна врста реалних проблема у свакој организацији односи се на конфликте који се јављају међу групама. С једне стране, значајно је створити услове међу групама такве дадоприносе њеној продуктивности. С друге стране подједнако је важно задржати сараднички однос међу групама што често није једноставно.

Проблем је у томе што су групе најчешће посвећене својим сопственим циљевима и нормама и постоји велика вероватноћа да ће постати конкурентне између себе и могу настати да подрију активности својих супарника и на тај начин постају проблем за организацију као целину.

Последице конкуренције међу групама први је изучавао Шериф а његово истраживање, сада већ класично, доживело је много сличних експеримената и од стране других аутора који су се бавили овим феноменом (на пример, Блаке и Моутон, 1961). Он је организовао дечачки камп тако што су формиране две групе које су постепено постајале конкурентне.

Резултати до којих су дошли први истраживачи имали су значајне импликације у области менаџмента али и других дисциплина. Њиховим уопштавањем могле су се објаснити различите несугласице између разних група, као што су радници и менаџмент, конкуренција међу секторима, такмичење међу клубовима, братствима. До којих закључака су дошли први истраживачи овог феномена?

Показало се да постоји више процеса који се дешавају у оквиру саме групе:

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

1. Свака група постаје ближе повезана изнутра и измамљује већу лојалност од својих чланова. Чланови се труде да пригуше неке од својих унутрашњих разлика
2. Клима у групи се мења од неформалне, опуштене, забавне до радне и орјентисане на посао. Интересовање за психолошке потребе чланова временом опада док се брига за извршење задатака повећава.
3. Група постаје спремнија да толерише вођство
4. Свака група постаје организована и структуисана
5. Свака група захтева више лојалности и прилагођавања од својих чланова да би била устању да представља поуздан фронт

Истовремено, док се група унутар себе структурира и повезује се, дешавају се одређени процеси између конкурентских група. Шта се у исто време дешава између група?

Истраживачи наводе следеће процесе:

1. Свака група почиње да види другу групу као непријатеља пре него као неутрални објекат.
2. Свака група пролази кроз фазу коју аутори називају „поремећај перцепције“. Свака група настоји да перципира само најбоље стране себе, пориче своје слабости и настоји да сагледа код конкурената само лоше стране, негирајући њене предности. У овој ситуацији свака група ће развити следећи стереотип – Они не играју поштено као ми!
3. Непријатељство према конкуренцији се повећава док истовремено интеракција између група слаби.
4. Свака група ће пажљивије да слуша представнике свог тима него представнике друге групе, осим да би пронашла грешке у њиховом излагању. Другим речима, чланови групе настоје да слушају само оно што подржава њихов сопствени стереотип.

У многим ситуацијама у организацији појављују се победи–или–изгуби афере, па је било значајно да се испитају евентуалне последице у таквим ситуацијама. У првим истраживањима Шефера и других истраживача, показало се да победници и губитници

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

пролазе кроз различите фазе, од самозадовољства победника до непризнавања пораза од стране губитника. Ево до чега су истраживачи дошли.

Шта се дешава победнику?

1. Победник задржава своју кохезију и може постати чак здруженији, чвршће повезанизнутра.
2. Победник настоји да се ослободи тензије, губи свој борбени дух, постајесамозадовољан, опуштен и забавља се (стање „ситости и среће“).
3. Победник тежи великој сарадњи унутар групе и брине се за потребе чланова, а бригада рад и обављање посла је смањена.
4. Победник има тенденцију да буде самозадовољан и да осећа да је позитиванпотврдио повољан стереотип о себи и негативан стереотип о „непријатељској“ групи; има мало мотивације за преиспитивање перцепција или преиспитивање групнихоперација да би се научило како да се оне побољшају, дакле победник не учимного о себи.

Шта се дешава губитнику?

1. Ако слика о себи није потпуно очигледна (рецимо, ако судије пресуде у користсупротног тима или ако је резултат тесан), постоји јака тенденција код губитника данегира или искриви чињеницу да је изгубио. Уместо тога, губитник ће наћи психичкибег на следећи начин: „судије су биле пристрасне“, „судије нису стварно разумеленаше решење“, „правила игре нису нам била јасно објашњена“, „да нам срећа нијеокренула леђа у пресудном тренутку, победили бисмо“, и тако даље. Прва реакцијагубитника је да каже „ми нисмо стварно изгубили.“
2. Ако се губитак психолошки прихвати, губитничка сила група настоји да пронађенекога или нешто да га окриви; активирају се јаке према налажењу жртвеног јарца;ако се не може окривити аутсајдер, група се окреће себи, напада себе, цепа се,нерешени конфликти избијају на површинуа све у напору да нађе узрок свог губитка.
3. Губитник је напетији, спреман да више ради и очајан (стање „мршавости и глади“).

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

4. Губитник има тенденцију према слабијој сарадњи са другим групама, ниском интересовању за потребе чланова, и високом интересовању за решавање проблема помоћу напорног рада да би победио у следећој рунди такмичења.
5. Губитник покушава да научи више о себи као групи, јер његов позитивни стереотип о себи и његов негативни стереотип о другој групи нису потврђени губитком, захтевају поновну процену перцепције; последица је да ће губитник вероватно да увиди и постане кохезивнији и ефикаснији онда када прихвати губитак реалистично.

Шеин сматра да било да се ради о спортским такмичењима, или споровима између запослених и управе или о међународним споровима, ако групе перципирају себе као конкурентне теже ће решити међусобне спорове. Показало се да исти фактори који доприносе ефективности унутар групе могу имати негативне последице на односе

између њих.

Проблеми међу групама јављају се не само између такмичења јаснодефинисаних група, већ су у извесној мери својствени сваком друштву. Када проблем сагледавамо шире може се говорити о потенцијалним проблемима у групама између мушкараца и жена, старијих и млађих генерација, људи на вишем и нижем положају, црнаца и белаца, људи од моћи и оних који то нису итд. Свака професионална или социјална група развиће унутрашња групна осећања и дефинисаће се у погледу супарничке, спољне конкуренције.

Највероватније збијање редова унутар групе имаће као последицу и јављање непријатељских осећања према другим групама. Шеин нарочито истиче да су разлике између националности или етничких група нарочито јаке, нарочито ако је између њих било конфликта и сукоба и у прошлости.

У психолошком погледу важно је разумети да не морамо припадати одређеној групи. Довољно је да се осећамо као члан онога што се назива „референтна група“ а то је група са којом се идентификујемо, упоређујемо или којој тежимо. Чланови неке професионалне групе подржавају вредности и стандарде које перципирају да професионална група оличава. Ако се појединац снажно идентификује са групом која има одређене норме, он ће се и понашати у складу са њима.

4. Спречавање конфликта међу групама

Парадоксално, сам концепт поделе рада у себи садржи могућност да се појаве поменути проблеми. Када надређени ауторитет одлучи да подели функције различитим одељењима или групама, већ су унете предрасуде према конкуренцији; јер у успешном обављању свог посла, свака група мора у извесној мери да се такмичи за ограничене ресурсе и награде од надређеног ауторитета. Сама подела рада подразумева смањење комуникације и интеракције међу групама, и на тај начин омогућава да се појаве поремећаји.

Шеин сматра да организација која жели да избегне конкуренцију међу групама, не мора данапусти концепт поделе рада, али треба да следи неке кораке који су наведени доле да би креирао и управљао различитим хоризонталним групама:

1. Релативно велики нагласак је на укупној организационој ефективности односно на улози одељења у доприносу успеха читаве организације. У складу са тим, одељења или сектори се награђују на основу процене укупног напора и резултата, пре него на основу индивидуалне ефективности.
2. Важно је стимулирати интеракцију и честу комуникацију између група да би се радило на проблему координације и помоћи групама.
3. Честа ротација чланова по групама или одељењима има задатак да стимулише висок степен узајамног разумевања и емпатије за проблеме које имају једни и други.
4. Корисније је избегавати ситуације победити-изгубити. Групе није пожељно стављати у положај такмичења за неку ретку награду организације; нагласак треба увек да буде на заједничким фондовима да би се максимализовала ефективност организације.

Већина менаџера сматра да је нарочито тешко прихватити тачку 4 због снажног уверења да се пословање може унапредити стављањем људи у конкурентну ситуацију. Ово заиста може бити тачно на кратко време, а можда чак и на дуже, али негативне

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

последнице, сматра Шеин, које су горе описане, несумњиво су производ ситуације победити-изгубити.

Дакле, ако менаџери желе да спрече такве последице, не преостаје им ништа друго него да сесуоче са могућношћу да можда морају да одустану од конкурентних односа и да потраже замену у сарадњи међу групама, у складу са циљевима организације.

У психолошком погледу деструктивна конкуренција међу групама произилази у основи из конфликта циљева и поремећаја интеракције и комуникације између група. Показало се да овај слом на изванредан начин стимулише поремећај перцепције и узајамно грађење негативних стереотипа о другим групама, а то све заједно води даље до већег ремећења односа и до пада ефективности. Основна стратегија смањења конфликта је, према томе, да се поставе циљеви са којима се конкурентне групе могу сложити и да се поново успостави валидна комуникација између група.

Примена превентивне стратегије у стварању сарадничких односа међу групама је од пресудног значаја. У организацијама се то показало као проблем јер је управљачки кадар углавном неискусан у стимулисању и управљању сарадничким везама.

Ипак, опсервације у организацијама не само да показују да је могуће успоставити сарадничке односе чак и између радника и менаџмента, већ да такође кад се то уради, организациона и групна ефективност постаје висока или чак виша него у условима конкуренције. Обука о томе како успоставити сарадничке односе може бити предуслов за успех сваког таквог програма, нарочито за менаџере.

На крају, враћамо се на једну од основних идеја коју заступају психолози а то је да су конфликти, ма колико социјално обојени, у основи и психолошки проблеми. А психолошко језгро конфликта чини фрустрација основних потреба. У модерним организацијама последњих година показало се да конфликти могу да играју и конструктивну улогу у препознавању и решавању проблема.

Конфликти који утичу на побољшање ефективности одигравају се у условима сарадње, у ситуацији када групе и појединци верују једни другима да могу да буду отворени у размени информација и мишљења. Све до сада изречено доводи нас до идеје да је развијање сарадничких односа у оквиру групе, али и међу групама у организацији,

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

размена информација и изношење различитог мишљења, па и превазилажење конструктивних сукоба, основа модерног пословања.

IV Студија случаја

Нормалан разговор постоји у свесно контролисаном нивоу који је базиран на нивоу чињеница и аргумената. Често се не разговара довољно и не траже се решења конфликта –Уколико се примети да на чињеничном нивоу није могуће доћи до решења, тада се морају охрабрити како запослени, тако и менаџери да загребу испод површине како би се дошло до решавања конфликта. Основни је проблем у томе што често запослени не успевају да раздвоје посао од емоција.

Руководиоци морају имати храбрости да причају са радницима, да разјасне међусобни однос. У конфликтима до решења може да се дође само у коректном односу и са адекватним емоцијама, у размени чињеница, аргумената, а тада се и лакше разговара. Није могуће доћи до решења победник–победник уколико једна страна осети да није поштована као човек.

Целокупна личност је битна у конфликтима, тако да менаџери морају прихватати личност, али не и њено понашање, односно конфликти не смеју бити атак на личност. Ако се човек осећа угрожен као личност – јаче ће се бранити и у том случају је теже доћи до решења.

Различите су конфликтне ситуације: руководиоци са сарадницима, руководиоци са руководиоцима истог или различитог нивоа или радник са радником.

Када запослени само учествују у конфликтима лакше им је, а када су лично погођени онда је знатно теже. Руководиоци у тиму често постављају питање да ли треба да реагују или да пусте запослене да конфликт реше сами. Руководиоцима је боље да мало сачекају са реакцијом и реагују одмах само ако то утиче на резултате рада (на пример, у одељењу где је запослено десет жена и где су чести конфликти, боље је пустити их да их саме реше).

Пракса је показала да се неке ствари могу решити саме од себе, тако да није лоша тактика руководиоца да не реагује одмах, под условом да то не угрожава процес

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

рада. Руководиоци морају пазити на конфликте. Конфликтни радници у тиму увек траже савезнике и о ни ће покушати да у руководиоцу добију савезника у чему се крије велика опасност! Руководилац никако не сме бити судија у конфликтима, и велика је његова грешка да буде савезник у конфликтима. У случају да је руководилац прихватио улогу савезника или судије тада је руководилац тај који губи.

Руководилац треба да тежи посредништву, тј. да буде модератор, односно медијатор. Они конфликтне стране треба да доведу на исто и да преговарају, а руководилац само посредује у циљу превазилажења конфликта. Не треба гледати само разлике већ и заједничке ствари. У критичним ситуацијама, увек постоје две стране које тврде да су у праву. Некад је потребно да руководиоци седну на место радника где су некад радили да би што потпуније сагледали њихову позицију. Руководиоци јесу под великим притиском али то их не оправдава да лоше управљају конфликтима.

1. Предмет проблем и циљ истраживања

Предмет истраживања је испитивање конфликта и њихових утицаја, односно последица код запослених у предузећу НИС Нови Сад.

Проблем је који ниво конфликта преовладава међу запосленима у предузећу НИС Нови Сад и које су стратегије за њихово решавање?

Циљ истраживања је утврђивање доминантног облика утицаја конфликта код запослених предузећу НИС Нови Сад.

Задаци истраживања су следећи:

31: Утврдити у којој мери постоје конфликти међу запосленима у НИС Нови Сад

32: Утврдити доминантне карактеристике конфликта

33: Утврдити на којој тврдњи је највећа аритметичка средина (АС).

34: Утврдити на којој тврдњи је најмања аритметичка средина (АС).

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

Хипотезе од којих се полази у истраживању су:

X0: Нулта хипотеза од које полазимо у ово истраживање је да међу запосленима НИС Нови Сад постоје одређени конфликти

X 1: Укупна аритметичка средина (АС), имаће вредност већу од 3

X2: Највећа АС се очекује на тврдњи бр 5: Настојим да пронађем такво решење које ће у великој мери задовољити обостране интересе.

X3: Најмања АС се очекује на тврдњи бр 2: Искључиво чувам своје интересе.

Независних варијабли има 5: пол, године старости, године радног стажа, степен стручне спреме и број фирми у којима је запослени радио.

Упитник садржи 5 понуђених тврдњи, чију тачност испитаници означавају уписивањем х у одговарајућу колону, која изражава степен слагања запосленог са њом, од најнижег (потпуно се не слажем) до највишег (потпуно се слажем).

1. *Конфликт решавам тако што се повлачим из дате ситуације.*
2. *Искључиво чувам своје интересе.*
3. *Спреман(на) сам да одустанем од дела својих интереса само ако ће и друга страна то учинити.*
4. *Решење је такво да уважавам мишљење супротне стране одустајући од својих интереса.*
5. *Настојим да пронађем такво решење које ће у великој мери задовољити обостране интересе.*

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

Табела 1: Узорак испитаника, на основу истраживања аутора

Варијабла	Одговор	Фреквенција	Проценат
Место	Нови Сад	45	100
Компанија	Нис Нови Сад	45	100
Пол	Женски	18	40
	Мушки	27	60
Године Старости	До 25	1	2.2
	Од 26-35	8	17.8
	Од 35-45	19	42.2
	Од 46-55	15	33.3
	Преко 56 година	2	4.4
Године радног стажа	До 2 године	1	2.2
	Од 2-5 година	1	2.2
	Од 6-10 година	11	24.4
	Од 11-15 година	10	22.2
	Од 16-25 година	16	35.6
	Од 26-35 година	6	13.3
	Више од 36 година	0	0
Степен стручне спреме	Завршена основна школа	0	0
	Завршена средња школа	1	2.2
	Завршена виша школа	19	42.2
	Завршен факултет	25	55.6
	Магистратура, Докторат	0	0
Радили сте у	У 1 компанији	27	60
	Више компанија	18	40
	Без одговора	0	0

Укупан број испитаника је 45 особа које су учествовале у анекти. Метод истраживања спроведеног међу запосленима у фирми НИС Нови Сад је теренско истраживање. Инструмент за прикупљање података је упитник који садржи 5 понуђених тврдњи, а задатак испитаника је да одговоре тако што ће изразити степен свог слагања са сваком тврдњом појединачно од најнижег (уvek тако) до највишег (никада тако). Не постоје тачни и нетачни одговори, већ се испитивање заснива на личном мишљењу испитаника. Упитник је преузет из књиге Гринберга и Барона „Понашање у организацијама“ (стр 170), урађено по снову питања Меуера и Аллена, 1991.

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

Обрада података заснована на рачунању аритметичких средина и утврђивању фреквенција извршена је у програму СПСС.

Испитивање је спроведено у месецима август и септембар 2020. године. Запослени су испитани на својим радним местима у НИС-у у Новом Саду у току једног радног дана у недељи. Дато је кратко упутство за попуњавање упитника, уз напомену да је испитивање анонимно. Није било посебних нејасноћа нити питања од стране испитаника. Попуњавање је трајало оријентационо 20 минута. Такође, планирано је 45 испитаника, и сви су одговорили на упитник.

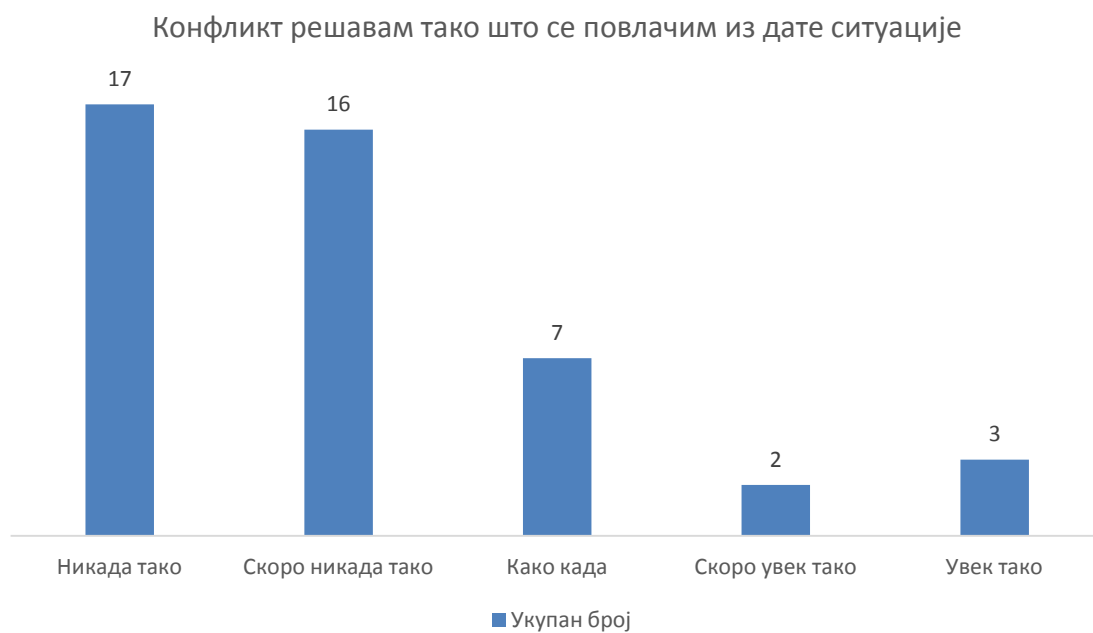
2. Резултати истраживања

Табела 2: Резултати истраживања анкетом

	ТВРДЊА	Укупна Аритметичка средина
1.	Конфликт решавам тако што се повлачим из дате ситуације	2,08
2.	Искључиво чувам своје интересе.	2,2
3.	Спреман(на) сам да одустанем од дела својих интереса само ако ће и друга страна то учинити.	2,62
4.	Решење је такво да уважавам мишљење супротне стране одустајући од својих интереса.	2,4
5.	Настојим да пронађем такво решење које ће у великој мери задовољити обостране интересе.	2,66
	УКУПНА АРИТМЕТИЧКА СРЕДИНА	2,59

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

Графикон 1: Конфликт решавам тако што се повлачим из дате ситуације



Графикон 2: Искључиво чувам своје интересе



Модели пословне комуникације за решавање конфликта

Графикон 3: Спреман(на) сам да одустанем од дела својих интереса само ако ће и друга страна то учинити

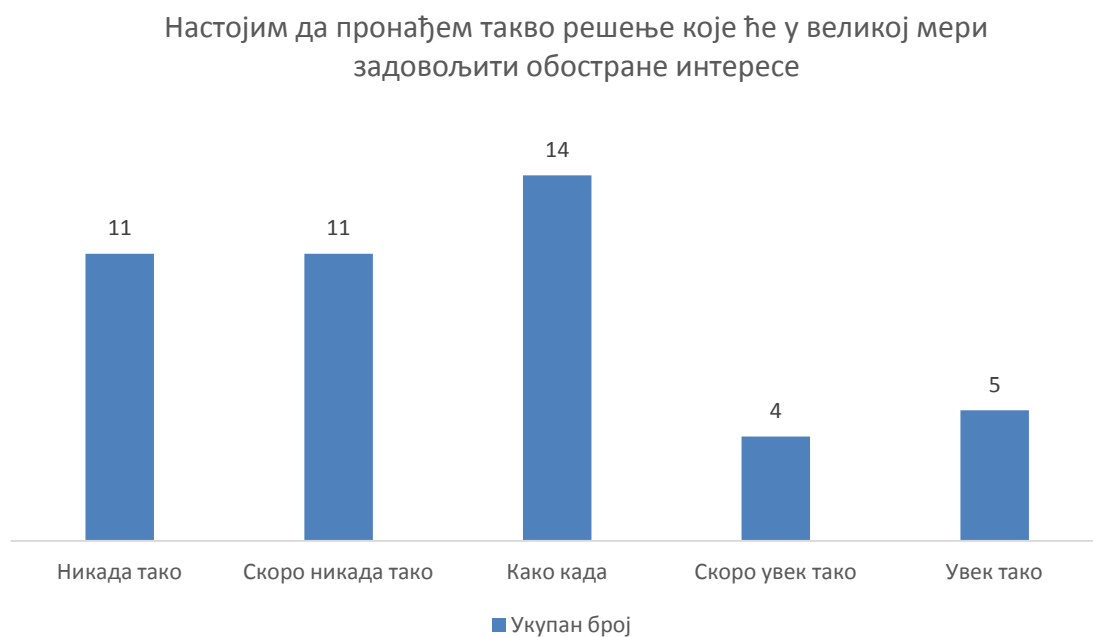


Графикон 4: Решење је такво да уважавам мишљење супротне стране одустајући од својих интереса

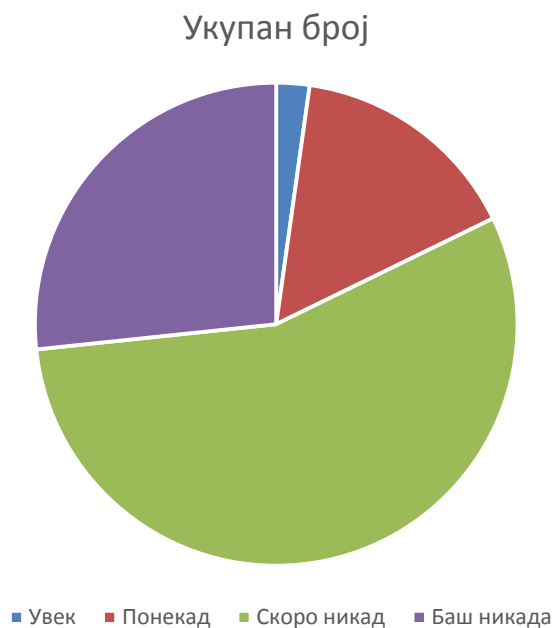


Модели пословне комуникације за решавање конфликта

Графикон 5: Настојим да пронађем такво решење које ће у великој мери задовољити обостране интересе



Графикон 6: Конфликти у нашој компанији имају позитивне ефекте



Хипотеза Х1, која претпоставља да ће укупна аритметичка средина имати вредност већу од 3, оповргнута је, добијеним резултатом вредности 2,59 аритметичке

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

средине, као што се види у табели 2, што значи да су конфликти у НИС НОВИ САД испод просечног нивоа.

Хипотеза 2 (X 2) да се највећа аритметичка средина очекује на тврдњи број 5: Настојим да пронађем такво решење које ће у великој мери задовољити обостране интересе.

Табела 3: Резултати истраживања на питање број 5

	ТВРДЊА	Укупна Аритметичка средина
5.	Настојим да пронађем такво решење које ће у великој мери задовољити обостране интересе.	2,66

Хипотеза Х2 која претпоставља да је најбоље када се настоји да се пронађе такво решење које ће у великој мери задовољити обостране интересе, што је приказано у табели бр 3 потврђена је, резултатом аритметичке средина 2,66. Ово је логично и за очекивати, ако се узму у обзир СТРАТЕГИЈЕ ЗА РЕШАВАЊА КОНФЛИКАТА, које заговарају идеју да обе стране треба да задовоље своје интересе

Хипотеза 3: Најмања АС се очекује на тврдњи бр 2: Искључиво чувам своје интересе.

Табела 4: Резултати истраживања на питање број 1

	ТВРДЊА	Укупна Аритметичка средина
1.	Искључиво чувам своје интересе	2,6

Хипотеза Х3 која претпоставља најмању аритметичку средину на тврдњи бр 2 Искључиво чувам своје интересе оповргнута је, резултатом који је приказан у табели бр

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

4 аритметичком средином вредности 2,6 АС. Најмања аритметичка средина је добијена на тврдњи број 1 Конфликт решавам тако што се повлачим из дате ситуације, чија је вредност исказана резултатом 2,08 АС

.... koji je pred Vama pripremili smo sa namerom da ispitamo Vash lichni doživljaј pojedinih дешавања u Vashem poslovnom okruženju. Rezultate do kojih dođemo koristitiћemo isključivo u nauchne svrhe.

Од Вас се очекује да пажљиво прочитате питања и да на свако дате искрен одговор. На питања ћете одговарати тако што ћете на предвиђени начин (заокруживањем броја или уношењем знака X у одговарајућу колону) означити онај од понуђених одговора који се највише "поклапа" са Вашим мишљењем.

Хвала на сарадњи !

Mesto _____ Kompanija _____	Pol: 1. Ženski 2. Muški
4. Godine starosti (zaokružite odgovor): - do 25 - od 26 do 35 - od 36 do 45 - od 46 do 55 - više od 46 godina	5. Godine radnog staža (zaokružite odgovor): - do 2 godine -od 2 do 5 godina -od 11 - od 6 do 10 godina -od 26 do 15 godina -od 35 - od 16 do 25 godina -od 40 do 35 godina -od 45 - više od 36 godina
6. Stepen stručne spreme (zaokružite odgovor): - završena Osnovna škola - završena Srednja škola - završena Viša škola - završen Fakultet - magistratura, doktorat	7. Radno vreme (zaokružite odgovor): - fiksno , tačno znam početak i kraj radnog vremena - varijabilno , znam početak , ali ne i kraj radnog vremena - haotično , ne znam ni početak ni kraj radnog vremena - rad u smenama
8. Vaš položaj/funkcija u kompaniji: - upravljačka funkcija - izvršna funkcija	9. Radili ste u: 1 kompaniji više kompanija
10. Šta smatrate glavnim preduslovom za pojavu loših međuljudskih odnosa na radnom mestu:	11. Potičete: Iz imućnije porodice Iz srednje imućne porodice

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

Strukturu ličnosti Objektivne uslovi na poslu Podjednako su bitni	Iz manje imućne porodice
12. Procenite u kojoj meri je Vaš radni potencijal pozitivno iskorišćen (upotrebljen) na Vašem radnom mestu: - u potpunosti - delimično - izuzetno slabo	13. Konflikti u našoj kompaniji imaju pozitivne efekte: - uvek - ponekad - skoro nikad - baš nikad
14. U našoj kompaniji se sprovodi vrednovanje radnog procesa: 1.da 2. ne 3. ne znam	15. U našoj kompaniji o postupku, kriterijumima, rezultatima vrednovanja rada zaposlenih 1. zna samo mali, odabrani krug zaposlenih 2. znaju svi zaposleni

На следеће тврдње одговор дајте уписвањем X у одговарајућу колону, која изражава степен Вашег слагања са њом.

R. Br.	Tvrdnja	ODGOVORI				
		Nikada tako	Skoro nikada tako	Kako-kada tako	Skoro uvek tako	Uvek tako
1.	Konflikt rešavam tako što se povlačim iz date situacije.					
2.	Isključivo čuvam svoje interese.					
3.	Spreman(na) sam da odustanem od dela svojih interesa samo ako će i druga strana to učiniti.					
4.	Rešenje je takvo da uvažavam mišljenje suprotne strane odustajući od svojih interesa.					
5.	Nastojim da pronađem takvo rešenje koje će u velikoj meri zadovoljiti obostrane interese.					

Закључак

Резултати добијени приликом истраживања спроведеног међу запосленима у НИС НОВИ САД делимично су у складу са очекивањима, што је у овом случају и делимично незадовољавајуће, будући да је реч о испитивању конфликта као веома важног проблема са запослене.

Истраживање је доказало Хипотезу Х2 која претпоставља да је најбоље када се настоји да се пронађе такво решење које ће у великој мери задовољити обостране интересе. Овај резултат је веома добар јер је основна стратегија решавања конфликта управо да је потребно обе стране треба да задовоље своје интересе. Пошто Хипотеза 3 Искључиво чувам своје интересе није доказана, јер је најмања АС код тврдње да запослени конфликт решавају тако што се повлаче из дате ситуације, то делује веома забрињавајуће.

Обзиром на резултат овог истраживања, намећу се многа питања:

-Зашто је повлачење из конфликта дало такав резултат?

-Да ли се у НИС НОВИ САД запослени и менаџери добро сналазе у конфликтним ситуацијама?

-Да ли је то питање све више руске организације?

-Да ли је проблем у организационој структури, организационој култури која подразумева етику, друштвену одговорност....?

-Да ли су у питању све сложеније карактеристике посла? (ово је организација која је модерна, лидерска на тржишту нафте и она намеће сложене задатке па су и конфликти веома чести?

-Шта се дешава са квалитетом услуга и корисницима услуга, када постоје конфликти?

-Да ли је стрес узрок конфликта?

-Да ли је глобално незадовољство, песимизам, разочараност у друштвени систем, организацију, дефинитивно највећи узрок конфликта?

Модели пословне комуникације за решавање конфликта

-Да ли је систем награђивања односно материјалних додатака на плату велики узрочник конфликта?

Стратегије решавања конфликта се морају заснивати на тражењу најмањег заједничког имениоца у конфликту. Увек треба разговарати и наћи најбоља решења за обе особе у конфликтима, а пре свега оно што је заједничко и око чега нема спорења. Обе стране у конфликту морају да искажу спремност да желе да се конфликт превазиђе.

Из овог истраживања може да се закључи да су запослени у НИС Нови Сад, често у конфликтним ситуацијама из којих се резултат сматра позитивним за обе стране у конфликтима. Другим речима стратегија решавања је таква да је потребно задовољити обе стране у конфликтима.

Постоји могућност да није искрено одговорено на одређена питања, али с обзиром на чињеницу да је испитивање анонимно, таква вероватноћа је веома мала.

У сваком случају, важно је оваква истраживања спровести у фирмама које су такође гиганти на тржишту и видети какав је ниво конфликта у њиховој радној средини. Уколико се покаже као постојећи то би потврдило чињеницу да су конфликти неминовност у савременом пословању.

Литература

1. Богићевић Миликић, Б., (2006), Менаџмент људских ресурса, економски факултет Београд, Београд.
2. Васић, М., (2004), Тимови и тимски рад, Завод дистрофичара, Бања Лука
3. Дунђеровић, Р. (2008), Основи психологије менаџмента, Нови Сад: Цеком боокс
4. Големан, Д. (2002), Емоционална интелигенција, Београд: ГеоПоетика
5. Гринберг, Барон (1998), Понашање људи у организацијама, Београд: Желнид
6. Грујић, Р. (2008): Тимски рад као кључ успеха – изводи:
7. Никић, Г. (2009), Увод у психологију менаџмента, Нови Сад: Цеком боокс
8. Кулић, Т., Васић, М., (2007), Менаџмент људских ресурса, Завод дистрофичара, Бања Лука.
9. Мојић, Д. (2003), Стилкови вођства менаџера у Србији, Институт за социолошка истраживања, Београд.
10. Пржуљ Ж:(2007), Менаџмент људских ресурса, друго допуњено издање, ФТБ, Београд.
11. Петковић, М., Јанићевић, Н., Богићевић, Б., (2002), Организација, Економски факултет Београд, Београд.
12. Тодоровић, Ј., Ђурановић, Д., (2004), Основи менаџмента, Слобомир П универзитет, Слобомир.
13. Carol M. Lehman Debbie D. DuFrene, (2015), *Пословна комуникација*, Дата Статус, Београд

Биографија

Михајло Ђоковић рођен је 17.08.1993.године у Крагујевцу. Основну школу “Станислав Сремчевић“ у Крагујевцу завршио је 2008. године са одличним успехом као носилац Вукове дипломе. Исте године уписује Прву крагујевачку гимназију у Крагујевцу. По завршетку средње школе , 2012. године уписује Факултет организационих наука у Београду. Студије наставља 2016. године на Факултету за менаџмент и бизнис у Крагујевцуи завршава 2018 . годинеодбраном Завршног рада на тему “Предузећа глобалног карактера“ из наставног предмета Финансијски менаџмент са просечном оценом 7,00 чиме стиче звање дипломираног менаџера. Током студија на Факултету организационих наука истакао се као дугогодишњи члан фудбалске селекције факултета са којом је освојио велики број интернационалних трофеја и медаља. Члан екипе која је освојила 2. место на турниру “5 Болс“ у Паризу 2013. године, 1.место на турниру “Еуро Комиљас“ у Мадриду 2014. године, затим члан трећепласираног тима на турниру “Богазићи“ у Истанбулу 2015. године, потом освајач 2.места на турниру “Еуро Валенсија“ 2016. године у Валенсији. Такође током 2016. године био је члан једне од истакнутијих студентских организација“Уније студената ФОН-а“.Мастер академске студије на Факултету инжењерских наука у Крагујевцу , студијски програм Индустријско инжењерство – Смер Инжењерски менаџмент уписао је школске 2018/2019. године.