

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Машинско инжењерство

Ниво студија: Мастер академске студије

Модул: Индустријски инжењеринг

Предмет: Менаџмент комуникацијама

Број индекса: 441/2017

Милош П. Марковић

**УПРАВЉАЊЕ КОНФЛИКТОМ У
ОРГАНИЗАЦИЈИ И СТИЛОВИ РЕШАВАЊА
УОЧЕНИХ ПРОБЛЕМА**

мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. **Др Александар Алексић - ментор**

2. _____

3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог мастер рада кандидат треба да практично и нумерички истражи конфликтни процес у организацијама и исти опише на високошколским установама, све у циљу побољшања квалитета пословања ових организација. Кандидат треба да спроведе самосталан рад и користи одговарајућу научно истраживачку методологију што подразумева нумеричко истраживање уз помоћ регресионе и корелационе анализе као и практично прикупљање података за анализу методом анкете. Мотивација за реализацију истраживања се огледа кроз чињеницу да се на овај начин могу решити раличити проблеми који се тичу побољшања друштвених односа, смањења сукоба и уређења пословног окружења. Кандидат треба да приступи теми као динамичном и увек присутном процесу, све у циљу проналажења адекватног начина за његово решење.

Препоручена литература:

- [1] Raines, S. *Conflict management for managers: resolving workplace, client, and policy disputes*. Rowman & Littlefield Publishers. 2019
- [2] Rahim, M. A. *A measure of styles of handling interpersonal conflict*. Academy of Management journal, 26(2), 368-376. 1983
- [3] Lu, W., & Wang, J. *The influence of conflict management styles on relationship quality: The moderating effect of the level of task conflict*. International Journal of Project Management, 35(8), 1483-1494. 2017

Крагујевац, 10.10.2018

ментор:

Др Александар Алексић

Резме:

У овом раду претежно се говори о конфликт менаџменту, док се акценат се ставља на практичан случај испитивања стилова за решавање конфликта на високошколским установама, као и њихов утицај на ниво задовољства и ефективности уз помоћ регресионе и корелационе анализе. Поред наведеног, испитана је међузависност између задовољства и ефективности запослених на високошколским установама.

Кључне речи: Комуникација, конфликт, задовољство, ефективност, регресиона анализа

Abstract

This paper mainly talks about conflict management, while the emphasis is on practical case studies of conflict resolution styles in higher education institutions, as well as their impact on the level of satisfaction and effectiveness with the help of regression and correlation analysis. In addition, the interdependence between satisfaction and effectiveness of employees at higher education institutions was examined.

Keywords: Communication, Conflict, satisfaction, effectiveness, regression analysis

САДРЖАЈ

1. УВОД.....	6
2. УПРАВЉАЊЕ ПОСЛОВНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА.....	7
3. ОСНОВЕ КОМУНИКАЦИЈЕ КАО САСТАВНИ ДЕО КОНФЛИКТА	8
3.1 Процес комуникације.....	9
3.1.1 Пошиљалац поруке	10
3.1.2 Комуникациона порука и комуникациони канал.....	11
3.1.3 Прималац поруке и ефекат поруке на примаоца.....	12
3.2 Врсте комуникација	13
3.3 Једносмерна и двосмерна комуникација.....	13
3.4 Вербална и невербална комуникација.....	14
3.5 Формална и неформална комуникација.....	15
3.6 Врсте комуникација по хијерархијском нивоу субјекта.....	15
3.7 Комуникациона интерференција	16
3.7.1 Сметње и препреке по Мек Шејну и Фон Глинову	17
3.8 Општа правила пословних комуникација.....	17
3.8.1 Правила усмене комуникације.....	20
3.8.2 Правила писане комуникације	21
3.8.3 Правила невербалне комуникације	23
3.8.4 Правила јавних наступа	24
4. КОНФЛИКТ МЕНАџМЕНТ	26
4.1 Дефинисање конфликта.....	26
4.2 Појам и врсте организационих конфликта	27
4.3 Врсте и извори организационих конфликта	29
4.4 Нивои организационих конфликта	32
4.4.1 Интраперсонални конфликт.....	32
4.4.2 Интерперсонални конфликт.....	32
4.4.3 Интрагрупни конфликт.....	32
4.4.4 Интергрупни конфликт.....	32
4.5 Процес одвијања конфликта	33

4.6 Макроорганизацијаска стратегија управљања конфликтом	36
4.7 Стили за решавање конфликта.....	37
4.7.1 Избегавање.....	38
4.7.2 Прилагођавање	38
4.7.3 Такмичење	38
4.7.4 Сарадња.....	38
4.7.5 Компромис.....	39
5. МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА ЗА АНАЛИЗУ И РЕШАВАЊЕ КОНФЛИКТА	40
5.1 Дефинисање и прикупљање улазних података	40
5.1.1 Рахимовова анкета за испитивање конфликта	40
5.1.2 Томас – Килманова анкета за испитивање конфликта	42
5.2 Статистички алати истраживања	46
5.2.1 Регресиона анализа	46
5.2.2 Корелациона анализа	46
5.2.3 Проста линеарна регресија	47
6. СТУДУЈА СЛУЧАЈА - УТИЦАЈ КОНФЛИКТА НА ОРГАНИЗАЦИЈУ	49
7. ЗАКЉУЧАК.....	62
ЛИТЕРАТУРА.....	63

1. УВОД

Пословна организација се одвија у врло комплексним и динамичним ситуацијама где су конфликтне ситуације врло честа појава односно свакодневна. Организација обухвата различите појединце чије су функције и пословне активности на различитим нивоима, како групне тако и појединачне. У комплексној комуникационој мрежи и пословним активностима у којима су циљеви и интереси група и појединаца различити односно супротни а пословање међузависно, јасно је да је конфликт један од важнијих елемената у пословној организацији као и у животу уопштено. Данас се конфликти у организацијама третирају кроз интеракцију која сукоб прихвата и одобрава његово контролисано и умерено појављивање [1, 2]. Теоретичари су констатовали да конструктивни конфликти могу развити у организацији креативност, промене и конкурентност [3]. На основу поменутог тумачења нарасло је и интересовање менаџера да развију вештине које могу успешно управљати конфликтом у организацијама на позитиван начин. Менаџери би конфликт најбоље могли усмерити ка користима односно изворима различитости. Ако конфликт не постоји у организацији, то значи да све теже ка истом, што је нереално, или не постоје амбиције, односно мотив који ствара акцију и доводи до напретка [4]. Због тога конфликте можемо тумачити на позитиван начин али за излазак из конфликтне ситуације потребно је створити заједнички циљ и креирати пут за реализацију истог. У супротном ако менаџери не владају конфликтом ситуација може отићи на сасвим супротну страну што би по најмање било корисно за организацију [5].

Циљ овог рада је практично и нумерички истражити конфликтни процес на високошколским установама, све у циљу побољшања квалитета ових организација.

Метода истраживања која се користила у овом раду јесте нумеричко истраживање уз помоћ регресионе и корелационе анализе као и практично прикупљање података за анализу методом анкете [6].

Главни мотив писања овог рада јесте чињеница да се на овај начин може пружити допринос побољшању друштвених односа, смањити сукоб и поред наведеног, може се доћи до прекретница у пословном окружењу.

У овом раду конфликту приступамо као динамичном и увек присутном процесу, све у циљу проналажења правог начина да се њиме влада. Из тог разлога кренули смо са теоретским разматрањем од управе преко комуникације до конфликта.

2. УПРАВЉАЊЕ ПОСЛОВНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА

У схватању и дефинисању менаџмента суочавамо се са пуно проблема [7]. Иако постоје многе дефиниције менаџмента, међу многобројним ауторима постоји велико неслагање шта је то менаџмент [8]. Управљање пословним организацијама или менаџмент представља систем којим се обликује и одржава одређено окружење да би се остварили одређени планови. Менаџмент предузећа може да бира између агресивне, дефазивне, конзервативне и конкурентне стратегије [9]. Циљ сваког менаџера јесте направити што бољи склад између инпута и аутпута у одређеном временском периоду, а при том не запоставити квалитет. Да би се водио успешан менаџмент потребно је остваривати циљеве унутар организације, бити ефикасан, поседовати знање из организационих наука, склоност ка сталном усавршавању, учењу и друго. Дакле менаџмент је увек процес уз помоћ којег се врше промене инпута и аутпута.

На тржишту, менаџмент представља једну од најважнијих активности, док такође менаџмент можемо препознати и у свакодневници. Данашњи менаџери утичу на усмеравање и кординацију одређених тимова као и на сарадњу и партнерство са запосленима ради остваривања циљева. Када би неком требали да објаснимо шта је менаџер то би гласило овако: менаџер поседује способност за комуникацију са људима, менаџер мора имати вештину предвиђања промена и мора да доноси рационалне одлуке.

Као што смо закључили унутар једне организације постоје менаџери који воде посао, и подређени који испуњавају своје обавезе. У данашњици да би функција менаџмента била квалитетна потребно је остварити успешност у следећим областима [10]:

- Планирање
- Организовање
- Управљање људским потенцијалима
- Вођење
- Контрола

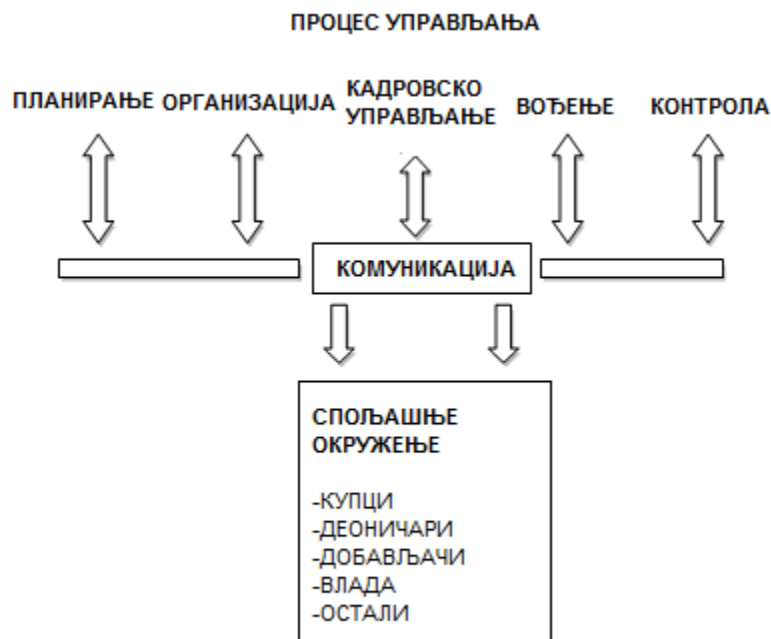
У сваком од горенаведених сегмената може се поставити једна особа која ће управљати, самим тим можемо закључити да је круцијална карактеристика сваког менаџера вођење.

У организацији су појмови информација и комуникација постали значајни почетком педесетих година прошлог века. [11]

3. ОСНОВЕ КОМУНИКАЦИЈЕ КАО САСТАВНИ ДЕО КОНФЛИКТА

Комуникација је нешто тако једноставно, а у исто време тако сложено да је немогуће дефинисати једноставним речима. Комуникација је процес дељења информација између две или више особа, преко изабраног канала преноса и мора бити схваћена од стране примаоца [7]. Комуникација представља главни фактор приликом модификовања понашања, реализације промена, остваривање циљева и тако даље, и представља нераскидиву везу у било којем подручју примене (слика 1) [12]. Комуникација је кључно потребна за [10]:

- Креирање и спровођење циљева у компанија
- Развој планских активности, као и њихова реализација
- Организација људских ресурса и осталих ресурса
- Избор, развитак и оцена радника унутар организације
- Управљање, мотивација, усмеравање и стварање окружења којима људи желе допринети
- Могућност контроле остварења циљева



Слика 1 Сврха и функција комуникације [10]

Већина људи сматра да поседује добре или чак одличне комуникационе вештине. У том уверењу нас одржава незнање о томе да постоји велика и значајна разлика између комуницирања и успешног комуницирања. Успешност у комуникацији са другима огледа

се управо у смањењу конфликта, добром разумевању са колегама, сарадницима, наређенима и подређенима, али и остваривању добрих пословних резултата и успешном комуникацијом са јавношћу.

Данас је готово општеприхваћено начело да успешност једне пословне организације у великој мери зависи од добре комуникације између запослених, али и комуникационим вештинама према клијентима, у маркетингу, односима с јавношћу и слично. Стога се све већа пажња на универзитетима посвећује управо стицању комуникационих вештина и вештине продаје, без којих је веома тешко или готово немогуће постићи добар пословни резултат.

Лоша комуникација међу запосленима један је од најчешћих разлога за настанак конфликта у организационом окружењу. Такође, она може озбиљно утицати на умањење продуктивности запослених и трошење значајног времена на успостављање хармоничног пословног окружења након конфликтне ситуације. У транзиционим друштвима, пословна комуникација још увек није добила право место које јој са правом припада. И даље постоје бројне заблуде о томе да комуникација не утиче пресудно на успех у пословању, као и то да је комуникациона вештина заправо урођена и да не постоји начин да се код „неталентованих људи“ она стекне. Реч је наравно о предрасудама, јер ова вештина, као и свака друга, може да се стекне марљивим радом и вежбом. Управо зато, посебно ћемо дефинисати појам комуникације, основне елементе овог процеса, његов социолошки (друштвени) карактер, али и кључне врсте пословних комуникација и основна правила која важе за сваки тип комуникације [13].

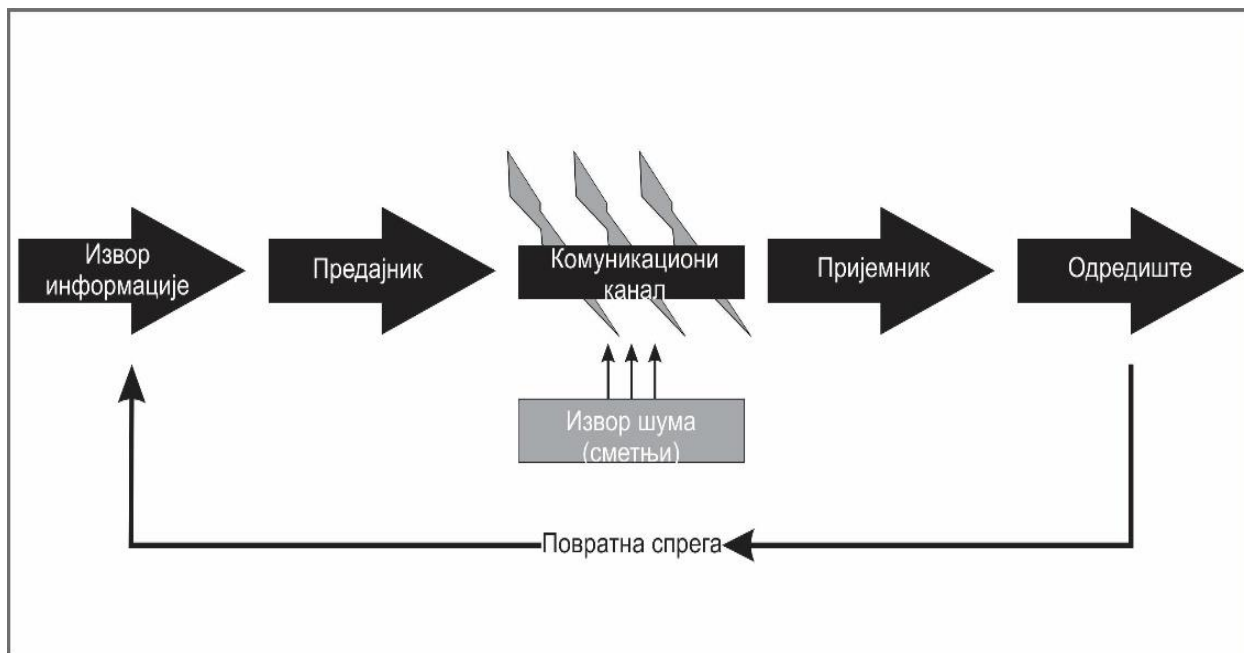
3.1 Процес комуникације

Процес комуникације треба да садржи три основна елемента (слика 2).



Слика 2 Елементи процеса комуникације [13]

Да би се једноставно видео процес комуникација и како следе кораци у комуникацији приказан је Шонон и Веиверов модел комуницирања који је илустрован на слици 3. Извор информације представља нека порука, предајник трансформише поруку да би створио сигнал, сигнали представљају јединичне промене у проводнику, проводник односно комуникациони канал служи да пренесе сигнал од предајника до пријемника, на сигнале утиче извор шума односно сметње, пријемник обично врши контра трансформацију сигнала од предајника и на крају одредиште представља место где порука треба да стигне.



Слика 3 Шонон и Веверов модел комуницирања [14]

То би значило да процес комуникација сачињава пет важних елемената:

1. пошиљалац поруке
2. комуникациона порука
3. комуникациони канал
4. прималац поруке
5. ефекат на примаоца поруке

За успешну пословну комуникацију важан је сваки од ових елемената [13].

3.1.1 Пошиљалац поруке

Пошлиљалац поруке другачије се назива емитер поруке, иницијатор поруке или комуникатор. То је, заправо, субјект који почиње комуникацију било да је реч о једностраној или вишестраној комуникацији – отуда назив иницијатор. Можемо рећи да је то субјекат који одашиља (емитује) поруку ка другом субјекту који учествује у процесу комуникације – отуда назив емитер поруке.

Ранг пошиљаоца поруке понекад може битно одредити тип и форму комуникације. На пример, уколико је генерални директор донео одређену одлуку коју саопштава запосленима, из његовог ранга у хијерархији организације, јасно је да је реч о формалној комуникацији бирократског типа, где се од запослених очекује да одлуку спроведу у дело.

Такође, уколико је реч о комуникацији између колега истог ранга који се годинама познају и раде заједно, врло је извесно да ће комуникација међу њима бити неформална

(нерегулисана посебним правилима), флексибилнија и без бирократског карактера, као у претходном примеру [13].

3.1.2 Комуникациона порука и комуникациони канал

Комуникациона порука је скуп информација који саопштавамо другим учесницима у процесу комуникација. Док је у периоду пре глобализације кључни извор моћи била војна сила (наоружање) или поседовање економских ресурса, у ери хиперглобализације, поседовање информација сматра се главним извором моћи. Информације се данас сматрају готово најзначајнијим ресурсом у пословном свету. Стога би се могло рећи да је комуникација процес који подразумева размену одређених информација путем различитих медија.

Комуникациони канал је медиј, односно средство или начин путем ког преносимо комуникациону поруку до реципијента, тачније примаоца поруке. Комуникациони канали су се разликовали у зависности од техничко-технолошког напретка људског друштва и цивилизације. Најстарији комуникациони канал је гестикулација, потом говор, а касније и његова формализација кроз стандардизовани језик и одговарајуће писмо. Записивањем комуникационе поруке, постало је могуће њено одашиљање путем поште, а потом и путем телеграфа, телефона па све до савремених медија комуницирања, захваљујући развоју информационих и комуникационих технологија, попут мобилне телефоније, интернета, видео-линка, друштвених (социјалних) мрежа и слично. Другим речима, онако како се мењало наше друштво и наше пословно окружење, тако су се мењали и напредовали комуникациони канали које смо користили у процесу комуницирања. Данас смо готово потпуно усмерени на електронске комуникације. Доминантна употреба електронских комуникација има двоструки карактер: позитиван и негативан.

Информације се размењују огромном брзином у делићу секунде на великим удаљеностима. Ово је омогућило да свет постане својеврсно глобално село у ком се у веома кратком року превазилазе физичке и географске баријере међу државама, компанијама и другим субјектима економских односа данас.

Такође, интернет као медиј који се данас највише користи, готово је бесплатан, односно за врло мали новац, компаније могу уштедети огромна средства тако што састанке организују, на пример, путем видео-линка. Конфликти у таквој комуникацији су веома ретки, јер она има својеврстан деперсонализован карактер. Када комуникатор и реципијент нису физички близу, шанса за настанак социоемотивних конфликта је много мања. Уколико до таквог конфликта и дође, они су по снази и интензитету далеко слабији у поређењу са комуникацијом која се одвија непосредно.

Трећа позитивна одлика јесте убрзавање процедуре доношења одлука. Чињеница да данас можемо доћи до информација много брже него раније, доводи до тога да се одлуке

доносе много брже и ефикасније, а такоже и надзор над процесом одлучивања и спровођења донетих одлука много је лакши и ефикаснији. Ипак, захваљујући могућностима да са другима комуницирамо на даљину, дошло је до повећања отуђења (алијенације) међу људима. Све мање директних социјалних контаката, договарања путем друштвених мрежа, стварање пријатељстава на даљину без директног контакта – само су неки од аспеката овакве алијенације међу људима. Зато се често каже да живимо у друштву техничког и технолошког савршенства, али велике отуђености и деперсонализације.

У пословном свету, како одлично уочавају Мек Шејн и фон Глинов, електронске комуникације имају неколико озбиљних недостатака:

1. Интернет је веома слаб комуникациони канал да би се путем њега исказала одређена емоција. У директној усменој комуникацији, изрази лица (фацијалне експресије), гестикулација, висина тона и слично, могу да укажу на емоцију саговорника, док у електронској комуникацији прималац поруке има широк спектар могућих тумачења нечијих речи и порука, у зависности од сопственог расположења, типа личности или других фактора субјективне природе.

2. Електронска пословна комуникација обично се сматра мање формалном од других облика писане комуникације. Неретко се изостављају куртоазна поздравна заглавља или се једноставно пренебрегну кључна правила пристојне пословне комуникације.

3. Електронски начин није најбољи за слање сложених порука, којима се покушава анализирати комплексна ситуација, на пример: Понекад је веома тешко у садржају електронске поште, рецимо, објаснити кључни проблем, целокупну ситуацију или предложити адекватно решење.

4. Најзад, поруке послате електронски често су ентропичне, високо информативне и садрже понекад и већи број информација него што је прималац у стању са разуме и „обради“ [13].

3.1.3 Прималац поруке и ефекат поруке на примаоца

Прималац поруке или реципијент јесте онај коме је комуникациона порука намењена, тј. онај ентитет на који комуникациона порука треба да оствари одређени утицај (ефекат). Прималац поруке може бити једна особа или више њих у зависности од типа комуникације. Често се приликом комуницирања заборави на веома важан део, а то је управо ефекат на примаоца поруке. Смисао целокупног процеса комуникације јесте да нас прималац поруке (особа са којом комуницирамо) разуме. То значи да разуме и садржај поруке, али наравно и њен логички смисао и нашу намеру коју желимо да саопшtimo. Став попут „Важно је да сам рекао, а саговорник може да ме разуме како год жели.“ показује не само неразумевање

суштине комуникација, већ и елементарно непоштовање саговорника. Реакција примаоца поруке на саму поруку другачије се назива повратна спрега у комуникацији [13].

3.2 Врсте комуникација

Комуникације се могу поделити на основу више различитих критеријума: према субјектима, каналу комуникације, степену формалности, броју учесника у комуникацији, хијерархијском нивоу учесника у процесу комуникације и др. У зависности од субјеката који учествују у процесу комуникације, она се може поделити на: интраперсоналну и интерперсоналну; интергрупну и интрагрупну; интраорганизацијску и интерорганизацијску. У свакој од ових подела префикс интра означава комуникацију која се одвија унутар наведеног субјекта, док префикс интер означава комуникацију између наведених субјеката.

Као што смо раније навели, интраперсонална комуникација је она која се одвија унутар појединца. Овај облик комуникације представља саставни део такозваних интраперсоналних конфликта и разматрање различитих алтернативе и могућности приликом доношења одређене одлуке, на пример. Комуникација која се тиче међуљудских односа, назива се интерперсоналном комуникацијом. Она обухвата најмање двоје или више учесника у процесу комуницирања [13].

3.3 Једносмерна и двосмерна комуникација

У зависности од типа и смера кретања комуникационе поруке, интерперсонална, интерорганизацијска, интергрупна и други видови комуникације међу различитим субјектима, она се може поделити на:

1. Једносмерну (бирокуратску)
2. Двосмерну (комуникацију)

Једносмерна комуникација другачије се назива унилатералном комуникацијом или бирокуратском комуникацијом. У овом типу комуникације постоји само један смер кретања поруке, где се од примаоца не очекује повратна реакција (ефекат) већ извршење одређеног налога, директиве или наређења од стране надређеног у пословној организацији. Управо зато се овај тип комуникације другачије назива бирокуратским типом комуникације. Анализирајући идеални тип бирокуратске организације, Макс Вебер је тврдио да се овакав идеални тип заснива на следећим елементима: хијерархији ауторитета (тј. ланцу командовања у организацији), строго формалним односима који су прописани одговарајућим прописима и правилима, стриктним радним временом и одређеном зарадом на основу радног времена; одвојеношћу приватног и професионалног живота и чињеници да запослени нису власници над средствима рада. У бирокуратском моделу организације, запослени спроводе одлуке својих надређених. У оваквој организацији комуникација би

била једносмерна, јер надређени подређенима само саопштава донету одлуку, а запослени немају могућност да је промене нити да утичу на њу, па се од њих и не очекује било каква повратна спрега осим да спроведу донету одлуку одговорно и савесно.

Двосмерна комуникација подразумева узајамну размену информација и комуникационих порука између различитих субјеката у пословној комуникацији. Помало површно, могла би се назвати демократском комуникацијом, уколико би се желело нагласити право партиципације свих запослених у овом типу комуникације [13].

3.4 Вербална и невербална комуникација

Вербална комуникација се често лаички другачије сматра усменом комуникацијом. То је, наравно, потпуно погрешно, јер се под вербалном комуникацијом подразумева сваки вид комуникације у коме се користе речи (на латинском верб – реч).

Овај тип комуникације може да се подели на:

1. вербалну усмену и
2. вербалну писану комуникацију.

Усмена комуникација је тип вербалне комуникације где се комуникациона порука саопштава говором, уз употребу језика и активно слушање саговорника. Писана комуникација подразумева вербалну комуникацију која се одвија коришћењем писма и других писаних симбола. Невербална комуникација је облик комуникације који се одвија без икаквог коришћења речи, већ се комуникациона порука саопштава на друге начине, коришћењем говора тела (мимике), погледом, гестикулацијом и слично. Скрштање руку може да укаже на дефанзиван став учесника у комуникацији, као што беспотребно махање рукама и нагли оштри покрети могу да укажу на нервозу саговорника, степен вербалне агресивности или трему приликом јавног наступа. Често гледање на сат током пословног састанка може да буде знак незаинтересованости или досађивања на састанку. Гледање у под обично указује на постиђеност говорника и слично. Другим речима, невербална комуникација јесте врло значајан тип комуникације. Иако не проговорите ниједну реч, својим гестикулацијама, говором тела, кретањем по просторији или погледима, можете пренети веома јаку поруку. Стога се често невербална комуникација сматра неодвојивим делом вербалне усмене комуникације. Поруке невербалне комуникације [10]:

- Положај тела
- Изрази лица
- Покрет очију, покрет руку и ногу
- Дисање
- Брзина говора
- Гестови и тикови

- Одевање
- Ритам говора
- Дистанца од саговорника

Невербална комуникација сачињава врло битну улогу приликом комуникације јер се на тај начин једноставније постиже жељени циљ и ток комуникације [13].

3.5 Формална и неформална комуникација

У пословном свету, комуникација је готово увек формална. Ово се посебно односи на комуникацију са клијентима, комуникацију надређеног са подређенима и обрнуто, као и комуникацију са јавношћу. Међутим, постоје заблуде да је формална комуникација увек писана, док је неформална увек усмена. Степен формалности комуникације не зависи од комуникационог канала, већ искључиво од тога да ли је комуникација регулисана одређеним правилима и да ли има прописану форму или то није случај. Формална комуникација је, дакле, онај тип комуникације који има прописани облик и одвија се у складу са одређеним правилима корпоративне културе једне организације. Формална комуникација подразумева куртоазно обраћање саговорнику, уз висок степен формалности, срдечно и без назнака блискости или интимности са саговорником. Употреба сленга, жаргона или колоквијалних термина и скраћеница сматра се потпуно недопуштеном и сматра се нарушавањем корпоративне културе једне организације. Формални тип комуникације Вебер је сматрао саставним делом бирократске организације, па је данас у германској корпоративној култури такав формализам готово општеприхваћен.

Неформална комуникација је облик комуникације који није регулисан правилима и не мора имати јасан и прецизан облик (форму) по ком се одвија. У неформалној комуникацији саговорника је дозвољено ословити надимком, а употреба сленга, жаргона или колоквијалних термина и скраћеница не сматра се преступом од уобичајене корпоративне културе. Овај вид комуникације у пословном окружењу резервисан је искључиво за запослене на истој лествици организационе хијерархије и такође оне који дуго сарађују. Неформално саопштена информација је мање поуздана, јер онај ко ју је саопштио не сноси за њу исти степен одговорности као у случају формално саопштене информације [13].

3.6 Врсте комуникација по хијерархијском нивоу субјеката

У зависности од тога ком организационом нивоу припадају учесници процеса комуникације, она може бити:

1. хоризонтална,
2. вертикална,
3. дијагонална.

Хоризонтална комуникација одвија се између запослених на истом организационом нивоу. На пример: комуникација запослених у сектору рачуноводства, сектору људских ресурса, сектору маркетинга, сектору односа са јавношћу.

Ветикална комуникација одвија се међу запосленима по принципу: комуникација надређених са подређенима или обрнуто. Она се додатно може поделити на: а) силазну вертикалну комуникацију – комуникацију надређених са подређенима; б) узлазну вертикалну комуникацију – комуникацију подређених са надређенима.

Дијагонална комуникација је термин који се односи на комуницирање између запослених различитог организационог нивоа, то јест различитог положаја на лествици организационе хијерархије [13].

3.7 Комуникациона интерференција

Комуникациона интерференција или другачије речено, комуникациони шум, представља једну од сметњи пословном комуницирању. Шум се јавља на релацији емитер поруке – реципијент и отежава или потпуно онемогућава разумевање поруке и повратну реакцију реципијента. У зависности од порекла шума, комуникациона интерференција може бити:

1. интерна (унутрашња)
2. екстерна (спољашња)

Интерна (унутрашња) комуникациона интерференција је свака која настаје услед фактора који се тичу учесника у процесу комуникације, попут неразумевања језика, културолошких разлика, неуједначених система вредности, моралних назора и слично. Уколико поруку саопштава Јапанац Енглезу на јапанском језику, не постоји шанса она буде декодирана (разумљива) примаоцу поруке, јер услед културолошких разлога настаје шум који доводи, у овом случају, до потпуног неразумевања поруке у буквалном смислу.

Уколико надређени својим подређенима саопшти да треба да направе рационалан маркетинг план, јасно је да ће запослени разумети текст поруке, али вероватно не и садржај. Зашто? Концепт рационалног се може разликовати код надређеног и запослених. Уколико нема додатних информација шта се под тим рационалним подразумева, велика је шанса да ова комуникација такође заврши неуспешно. Различито разумевање одређених концепата, или појмова, такође може да буде пример за интерну интерференцију.

Екстерни (спољашњи) шум настаје услед фактора окружења који ометају разумевање поруке у потпуности или делимично. Најједноставнији пример је бука услед које се може догодити да прималац поруке уопште не чује комуникациону поруку. У случају електронских комуникација, техничке сметње такође могу да буду пример за екстерну интерференцију у процесу комуникације [13].

3.7.1 Сметње и препреке по Мек Шејну и Фон Глинову

У својој књизи Организационо понашање, аутори Мек Шејн и Фон Глинов наводе четири сметње и препреке пословном комуницирању. То су:

1. језичке баријере
2. велики број информација (затрпаност информацијама)
3. културолошке баријере
4. родне разлике

Код језичких баријера аутори посебно истичу употребу жаргона – употребу техничких израза, скраћеница или термина који се користе само у појединим занимањима или групама људи у пословном свету. Ове баријере се такође односе на комуникацију међу онима који говоре различитим језиком.

Велики обим информација може бити посебна препрека успешном пословном комуницирању. Ентропичност поруке (тј. њена неуређеност и хаотичност) посебно могу да утичу на то да реципијент нема довољно капацитета да разуме саопштену поруку од стране емитера (комуникатора).

Културолошке разлике су посебно значајна баријера успешном пословном комуницирању. У различитим културама постоје различити стилови комуникације, различити драмски елементи у комуницирању (брже причање, комуникација са великом паузом између речи и реченица и слично). Такође, упоредо причање две или више особа истовремено, у неким пословним културама сматра се посебно непристојним, док се у другим сматра прихватљивим.

Родне разлике, посебно у време све већег залагања за родну равноправност у пословном окружењу и друштву уопште, односе се на и даље различити тертман запослених мушкараца и жена. Овоме би се могло додати да у спрском језику и даље постоји жива дебата међу лингвистима о томе да ли свако занимање у мушком роду има свог пара у женском роду. Тако је уобичајено рећи: секретарица, домаћица, куварица, спремачица, док је нажалост још увек ређе у употреби филозофкиња, социолошкиња, правница, таксисткиња, пилоткиња [13].

3.8 Општа правила пословних комуникација

Успех у пословном окружењу не зависи само од стручности и компетенција које имају запослени. Могло би се рећи да је компетентност нешто што клијент са којим сарађујемо и не види одмах, на површинском нивоу. Љубазност запосленог према клијентима, пристojност у комуникацији, жеља да се клијенту помогне или добронамерно указивање на превид од стране клијента, само су неки од чинилаца који могу да утичу на то да изградимо лојалност код оних који желе да купе робу или услугу коју нудимо. Иако постоји потпуно

погрешно предубеђење да су неки људи по природи веома талентовани говорници и да имају урођене комуникационе вештине, истина је да се ове вештине стичу временом и да је апсолутно свако од запослених у стању да их стекне. Добре комуникационе вештине стичу се временом, захваљујући упорном раду, тренинзима и обукама, али и унапређивању сопствене опште културе и информисаности.

Посебни типови комуникација могу имати своја посебна правила. Сва ова правила пословног комуницирања спадају у најосновније норме корпоративне културе једне организације. Другим речима, она пословна организација чији запослени не негују добре комуникационе вештине, јасно показује својим клијентима небригу, незаинтересованост и, коначно, потпуни непрофесионализам.

Зато данас свака озбиљна пословна организација настоји да кодификује правила организационог понашања и корпоративне културе запослених и тиме обезбеди не само веће поштовање правила добре пословне комуникације, већ и пробуди свест код запослених о њеној важности. Најважнија универзална правила добре пословне комуникације, која се примењују независно од тога о ком типу комуникације је реч, јесу:

- Поштовање и уважавање
- Јасноћа и разговетност
- Вођење рачуна о ефекту поруке на примаоца поруке
- Свест о аудиторијуму
- Асертивност.

Поштовање и уважавање саговорника, односно примаоца комуникационе поруке, апсолутни је захтев у сваком облику професионалне комуникације. У различитим типовима комуникације, оно се може различито исказивати. Ипак, оно што је заједничко свим облицима комуникације у организацији јесте да се користи обраћање пер си. Клијенту се увек персира, без обзира на године старости, род или било које друго лично својство. Ово правило важи и за комуникацију са надређенима у организационој хијерархији, као и комуникацију са подређенима. Заправо, у свим облицима формалне комуникације, обраћање пер си представља основно правило корпоративне културе. Једини изузетак од овог правила јесу неформални облици комуникације, који су у пословном окружењу допуштени у веома ограниченој мери и то искључиво међу запосленима истог ранга у организационој хијерархији, који дуже сарађују у пословној организацији. Сваки облик неформалне комуникације не сме се одвијати пред клијентима или трећим лицима, јер то оставља лош утисак о самој организацији и њеној корпоративној култури.

Јасноћа и разговетност су веома важно правило успешне пословне комуникације. Декартовим речима – *clare et distincte* (јасно и разговетно). Комуникациона порука, без обзира коме је упућена, мора да буде јасно формулисана. То значи да не сме бити простора за двосмислена тумачења, која могу довести у заблуду примаоца комуникационе поруке

или произвести погрешан ефекат и лошу повратну спрегу. Разговорно изношење поруке у усменој форми, односно јасна формулација писане комуникационе поруке, значајно смањују могућност за настанак било какве сметње и препреке у пословном комуницирању. Тиме је могућност конфликта мања, а радни амбијент значајно квалитетнији и пријатнији и за запослене и за клијенте пословне организације.

Треће посебно важно правило јесте вођење рачуна о ефекту комуникационе поруке на примаоца поруке. Врло се често у пракси сусреће став: „Ја сам рекао поруку и нисам крив/а што си ти то погрешно разумео/ла.“ Управо супротно, онај који износи поруку има посебну одговорност, да захваљујући сопственој социјалној и емоционалној интелигенцији, покуша да се стави у улогу примаоца поруке и покуша да предвиди начин на који прималац може да разуме и протумачи поруку. Свест о другима у целом процесу комуникације, веома је важна како би могућност сукоба и неразумевања била значајно мања.

Свест о аудиторијуму је такође једно од универзалних правила успешних пословних комуникација. Реч аудиторијум води порекло из латинског језика и буквално преведено означава слушалиште (лат. аудио – чути, слушати). Другачије бисмо могли рећи и свест о јавности којој се обраћамо. Обраћање стручној јавности и лаичкој јавности имају потпуно различите карактеристике. Одабир речи, стручност у изражавању, употреба стручне терминологије и слично, прихватљиви су када се обраћамо стручној јавности. Уколико бисмо исте те принципе применили на обраћање лаицима, не бисмо постигли никакав ефекат или бисмо чак постигли супротан ефекат. Такође, свест о демографској структури публике којој се обраћамо јесте посебно важна (године старости популације, родна структура, етничка припадност, културолошки чиниоци и друго). Другим речима, изузетна је вештина и умеће употребити праве речи на правом месту, пред правим аудиторијумом.

Асертивност је појам који се у комуникологији користи од 1976. године захваљујући научном раду аутора Лангеа и Јакубовског, који су први пут дефинисали садржај појма асертивна комуникација. Они су асертивност дефинисали као изражавање, осећања и размишљања на поштен, директан и искрен начин, уз уважавање права других учесника у процесу комуникације. Може се рећи да је асертивност супротност осталим облицима комуникације који у себи садрже елементе пасивности, агресије или пасивне агресије. Имајте на уму да се свака порука може увек саопштити на више различитих начина. На пример, на столу се налази гомила папира које треба обрадити и унети у електронску евиденцију. Запослени који треба да обави тај посао и жели помоћ свог колеге из канцеларије, ту потребу за помоћи може да саопшти на следеће начине:

- „Можеш ли, молим те, да ми помогнеш око уношења ове документације у електронску базу података? Твоја помоћ би ми баш значила.“ (асертивност)
- „Уместо што читаш вести на интернету, узми да ми помогнеш да унесемо ове податке у електронску базу података!“ (агресивност)
- „Види колико има папира на столу, баш много.“ (пасивност)

- „Овде само ја радим и нико не жели да ми помогне да унесем ову гомилу података у електронску базу података.“ (пасивна агресивност)

Једини исправан начин и гаранција да нећете пореметити међуљудске односе са колегама или клијентима, јесте асертивност у комуникацији. То је посебна вештина која се стиче напорним увежбавањем и на њој је важно радити свакодневно. Такође, оваква вештина комуникације у приватном животу нам може значајно олакшати комуникацију са другима, повећати међусобно разумевање и допринети унапређивању наших односа са непосредним окружењем [13].

3.8.1 Правила усмене комуникације

Сва општа правила комуникације односе се на све видове и типове комуникација. Ипак, појединачни облици комуникација могу имати своја специфична правила. Вербална усмена комуникација има своја врло специфична правила, имајући у виду да се као комуникациони канал користе речи и говор. Основна правила усмене комуникације су:

- држање одговарајућег одстојања у односу на саговорника
- добра дикција и стил изражавања
- адекватна пратећа гестикација
- поштовање Кодекса одевања.

Држање одговарајућег одстојања посебно је важно за успешну усмену комуникацију са саговорницима. Претерана удаљеност од саговорника у разговорима који су „лицем у лице“, може указати и на дистанцу у међуљудским односима, док са друге стране, претерано „уношење“ у саговорника и стајање преблизу подразумева нарушавање основне приватности саговорника и његовог или њеног интегритета. Неписана правила налажу да код усмене комуникације растојање између саговорника у разговору „лицем у лице“ не сме бити мања од једног метра, односно од растојања једне испружене руке. У британској пословној култури, ово се сматра једним од основних правила, због чега се често може рећи да је резервисаност једна од основних карактеристика овакве пословне културе.

Истина, различите пословне културе негују различите обичаје. Тако се у Јапану сматра пристојним дубоко се наклонити саговорнику, док у неким пословним културама ритуално грљење саговорника означава персонификацију блискости или успешног пословног договора. Ипак, удаљеност мања од једног метра назива се другачије интимном сфером (зоном) комуникације. Назив интимна сфера указује да је такво растојање недопуштено у пословним и професионалним односима, већ да је искључиво резервисано за блиске пријатеље, чланове породице, емотивне партнере и слично. У случају да се држи говор пред већом групом људи, приметите да је говорница обично удаљена најмање 2 до 3 метра од првих редова. Разлог томе лежи у такође неписаном правилу да таква удаљеност

представља јавну сферу комуникације. Другим речима, она подразумева пристојну удаљеност када се обраћамо одређеном већем аудиторијум (јавности).

Приликом усмене комуникације, посебна пажња мора се посветити доброј дикцији и стилу изражавања. Ово је, уједно, друго важно правило успешне пословне комуникације. Сваки језик који користимо као комуникациони канал, има своје стандарде. Они су прописани на највишем академском, научном и културном нивоу.

Тако на пример, без обзира на различите обичаје у говору, скраћивање или продужавање акцената или неправилности у изговору у различитим крајевима Србије, постоји стандардизовани књижевни српски језик. Једино исправно је, без обзира на то из ког дела Србије потиче говорник, да користи управо књижевни језик приликом изражавања. То подразумева: избегавање сленга и жаргона (нпр. треба рећи они који више воле овакав начин комуникације, а не фанови оваквог начина комуникације). Такође, ово подразумева и што мању употребу варваризама, посебно уколико је реч о обраћању лаицима или лаичкој јавности. Претерана употреба страних речи може код саговорника изазвати потпуно погрешну перцепцију. Коначно, неговање доброг стила је од посебног значаја за успешну усмену комуникацију. Дobar стил би требало да подразумева концизно, јасно и разговетно изношење одређене идеје, става или аргументације, на асертиван начин.

Усмена комуникација је готово увек праћена одређеним елементима невербалне комуникације. Мимика, говор тела, одређени покрети рукама, очима и слично, треба да буду у складу са комуникационом поруком која се износи у форми усмене комуникације. Смиреност у држању тела, избегавање претерано оштрих покрета рукама или колутања очима, само су неки од добрих елемената невербалне комуникације који би требало да прате изношење усмене комуникационе поруке. Агресивност у невербалној комуникацији делује непријатељски према саговорнику или аудиторијуму и поред тога, може деловати као знак нервозе и несигурности у самог себе.

Најзад, саговорник треба да поштује Кодекс одевања прописан правилима корпоративне културе у својој пословној организацији. Неутралан стил одевања, без јаких боја, упадљивих одевних предмета или прејаких парфема, помаже успешној комуникацији. Зашто? Говорник не треба јавност да привлачи превасходно појавом и одевањем, већ квалитетом који има и поруке коју износи јавности, односно саговорницима. Управо зато, да би се смањило утрошак времена на узајамна коментарисања стилова одевања запослених, Кодекс одевања је готово увек такав да обезбеђује неутралност у изгледу и наступу [13].

3.8.2 Правила писане комуникације

Писана комуникација има бројне предности и мане у односу усмену комуникацију. Једна од главних предности је записаност комуникационе поруке, што подразумева њену трајност и доказивост у случају било каквог спора у пословној организацији. Међутим, њена

главна мана јесте то што је могуће да онај који чита поруку, потпуно погрешно протумачи написану реченицу, посебно уколико пошиљалац комуникационе поруке нема добре комуникационе вештине.

Нека од специфичних правила успешне писане пословне комуникације су:

- Педантност;
- Прилагођеност стила;
- Концизност;
- Учтивост и љубазност.

Педантност подразумева да састављање писане комуникационе поруке (службени допис, позив на манифестацију, пропратно писмо, обавештење за јавност, саопштење и слично), мора да се обави без техничких, језичких и материјалних грешака. У ери савремених информационих и комуникационих технологија, углавном користимо Microsoft Word или сличан програм за обраду текста. Код састављања текста у програму за писање, посебно треба водити рачуна о следећем:

а) треба користити тип слова (фонт) који одаје утисак озбиљности – најчешће Times New Roman, Cambria, Georgia или слично;

б) величина слова која се користи је 12, уз ретко коришћење специфичног типа слова (подебљана слова, курзив или подвучена слова);

ц) текст треба да буде поравнат по маргинама, јер то одаје утисак озбиљности и професионалности;

д) не сме бити грешака у куцању, граматичких и правописних пропуста, јер то одаје утисак непрофесионализма.

Стил писања треба да буде потпуно прилагођен аудиторијуму. Уколико је реч о службеном допису, посебно треба водити рачуна о обраћању и титули особе којој се обраћамо (за дипломатске представнике највишег ранга обавезно Ваша екселенцијо господине/госпођо, за академске титуле – Поштовани професоре/ректоре/продекане, за руководиоце – Поштовани господине директоре и слично). Обраћање је увек пер си у читавом тексту који се шаље, а почетак писања је увек са Поштовани/а, а врло ретко са Драги/а, осим уколико за тим не постоје неки посебни разлози. Ова правила важе за све форме комуникационе поруке (укључујући и електронску пошту).

Писана порука треба да буде што концизнија. Концизност подразумева да у допису стоје најосновније информације или кључна питања на која желите да добијете одговор. Требало би да читава писана порука стане на највише једну страницу формата А4. Преобимна порука указује на нефокусираност особе која шаље поруку и обично је ентропична порука.

Уколико желите да добијете одговор на допис који сте послали, нагласите то у свом писму на суптилан и ненападан начин (на пример: У очекивању Вашег одговора, срдечно Вас поздрављам). Допис који шаљете не треба да садржи узвике или било какве формулације које могу да укажу на агресивност у комуникацији или постављање императива, јер би то особи са којом комуницирате могло да звучи наредбодавно и војнички.

Једно од најважнијих правила писаног обраћања јесу учтивост и љубазност. Чак и ако сте у прилици да саопштите неку негативну комуникациону поруку (попут одбијања неке понуде за пословну сарадњу или обавештење о прекиду уговора о раду и слично), имајте на уму да је читаоцу поруке понекад важнији начин на који сте се обратили, него сам садржај комуникационе поруке. Управо зато је важно подсетити се да је поштовање било веома високо позиционирано у Масловљевој хијерархији потреба.

На крају, не заборавите, електронску пошту пословног садржаја никад не шаљите на државни празник, верски празник који је нерадни дан у држави у којој послује организација, као ни викендом, осим колико то није регуларни радни дан, јер се то сматра некултурним и неувиђајним. Радним данима слање електронске поште је прихватљиво у уобичајено радно време, осим у случајевима крајње нужде и хитности [13].

3.8.3 Правила невербалне комуникације

Невербалну комуникацију је тешко посматрати као потпуно засебну. Као што смо поменули, она је сматра неизоставним саставним делом усмене комуникације. Ипак, невербална комуникација има нека своја специфична правила, чије познавање нам може помоћи у томе да остваримо успешну усмену комуникацију и оставимо добар утисак на саговорника или аудиторијум коме се обраћамо. Нека од основних правила успешне невербалне комуникације су:

- усклађеност покрета и комуникационе поруке;
- сталоженост;
- избегавање „мртвих углова“ у комуникацији
- правило „кадра камере“

Код невербалне комуникације, посебно је важно да гестикулација буде у потпуности усклађена са комуникационом поруком која се износи. Уколико желимо да пошаљемо поруку отворености, одговарајућа гестикулација била би ширење руку и празни дланови (обично указује на искрене и добре намере говорника). Претња прстом, држање руку у цеповима, скрштање руку иза леђа или константно држање руку згрчених у лактовима, указује или на пасивност у комуникацији или на агресивност или, пак, на обоје. Наравно, то нипошто не значи да се на основу геста може закључити о карактеру особе, али може да остави лош утисак пред аудиторијумом. Стога је веома важно да гестикулација буде таква

да указује на смиреност и сталоженост говорника. Томе ће знатно допринети уколико кретање по просторији није претерано или хаотично, као и смирена употреба руку приликом комуникације.

Контакт очима посебно је важан у невербалној комуникацији. Сматра се да гледање саговорника у очи гарантује искреност и поштење у наступу, па је једно од основних правила руковања којим се закључује пословни уговор, на пример, обавезно гледање пословног партнера у очи. Отуда је веома важно да уколико се говорник обраћа већем броју људи, нема такозваних „мртвих углова“, односно оних делова просторије које уопште не види и са којима не може да оствари никакав комуникациони контакт. Коначно, посебно је важно правило кадра камере. Када се обраћамо одређеном броју људи, наши покрети рукама не би требало да буду такви да, уколико замислимо да смо у медијима пред камерама, излазе из уобичајеног кадра камере. Увежбавање ове технике може бити од велике помоћи приликом јавних наступа или наступа у медијима [13].

3.8.4 Правила јавних наступа

Све је већи број оних радних места где је немогуће остати медијски анониман. Било да је реч конкретно о пословима односа с јавношћу или маркетингу, туризму и хотелијерству, на пример, контакти са медијима постају неминовност. Уколико се подсетимо типологије личности, основна подела коју је сачинио још Карл Густав Јунг заснивала се на томе да људи могу да се поделе на екстровертне и интровертне типове личности. Чињеница је да се екстровертнији типови личности боље сналазе у медијима, пред рефлекторима и у сталном контакту са људима (било да је реч о директном или индиректном контакту путем блогова или на сајтовима, на пример). Са друге стране, интровертнији појединци се не сналазе у пословима који подразумевају велику медијску пажњу и обраћање јавности. Ипак, понекад је важно савладати унутрашње баријере и направити искорак у овој области.

Поставља се питање: како? Постоје ли правила јавних наступа? Основна правила јавних наступа могла би обухватити следеће:

- припремљеност
- добру општу информисаност
- увежбаност комуникационих вештина.

Припремљеност за јавни наступ подразумева да о теми о којој треба да говорите, треба да знате готово све што је релевантно. Ово се посебно односи на ситуације у којима очекујете питања публике, представника медија или стручне јавности. Много горе од лошег јавног наступа или чак, једино горе од лошег јавног наступа, јесте некомпетентан јавни наступ, у ком је уочљиво да говорник ни сам не зна о чему говори и импровизује на лицу места. Импровизација у смислу анегдоте може бити добродошла, али импровизација у смислу садржаја – никако. Јавни наступи имају велику моћ и утицај. Они могу утицати да

се нечија каријера веома брзо изгради и напредује, али са друге стране, могу такође лако утицати да се нечија изграђена каријера веома лако уруши. Добра припремљеност свакако гарантује да ће, без обзира на трему и неприлагођеност јавним наступима, наступ бити бар стручан и компетентан. Припрема обухвата да на јасан, концизан и конкретан начин саопшtimo јавности одговор на кључна питања: ко, шта, где, како и због чега? Ерудиција и велика општа информисаност се увек лако примете на говорнику који се јавно обраћа.

Способност да у обраћање угради неку од латинских сентенци или да употреби стручан термин на правом месту у право време, као и то да повеже више појава са оним о чему говори, само су неке од одлика добрих јавних говорника. Најзад, без одличне увежбаности комуникационих вештина, нема доброг јавног наступа. Управо зато, тешко је пронаћи доброг говорника у јавности, који има лоше комуникационе вештине и обрнуто. Стога треба имати на уму да је поред стручног знања, посебно важно стицање ових вештина, без обзира на то којим послом ће се било ко од запослених бавити у будућности. Главна карактеристика јавних наступа јесте управо њихова доступност медијима, лаичкој и стручној јавности. Захваљујући развоју савремених информационах и комуникационих технологија, већина јавних наступа је трајно доступна на интернету, што додатно указује на неопходност добре припреме и ефективног наступа [13].

Добар јавни наступ може унапредити Вашу позицију у пословној организацији, али исто тако један лош јавни наступ може довести до тога да године труда и рада који сте уложили, буде уназађено, а напредак у каријери отежан у току дужег времена [13].

Четири темеља комуникације која појашњава функцију комуницирања може се приказати на следећи начин [10]:

- Комуникација је опажање
- Комуникација је очекивање
- Комуникација поставља захтеве
- Комуникација и информација нису исти појмови, али су ипак врло зависни.

Комуникација је главни фактор у модификовању понашања, реализацији промена, постизању циљева и тако даље и представља неодвојиву везу у било којој области примене, као и у конфликтима [15].

4. КОНФЛИКТ МЕНАЏМЕНТ

4.1 Дефинисање конфликта

Истицање важности људи за организацијску успешност није ново [16]. Конфликт је инхерентан социјалним системима јер неизбежно произлази из саме природе друштвеног живота [17]. Конфликт је важан елеменат међуљудских односа. Кад било која два појединца, групе, организације или државе дођу у контакт и при томе покушавају да остваре своје циљеве, њихов однос постаје некомпатибилан. Односи између било која два или више ентитета могу постати проблематични „у случају кад желе сличне ресурсе којих нема довољно за све; кад сматрају да се сви морају понашати на одређени начин у оквиру заједничких активности, или имају различите ставове, вредности, веровања и вештине. Такође, можемо рећи да конфликт настаје кад год се догоде некомпатибилне активности. Према другој дефиницији, конфликт је „процес друштвене интеракције који укључује борбу за ресурсе, моћ и статус, веровања и друге преференције и жеље. Циљеви страна у конфликту могу бити од једноставног покушавања да други прихвате његов начин размишљања, преко осигурања предности над ресурсима, до повређивања или елиминисања супротне стране. Можемо дефинисати конфликт и као „процес који почиње кад једна страна уочи да друга страна негативно утиче, или ће утицати, на нешто до чега је првој страни стало. Конфликт мора бити уочен као такав, јер да ли конфликт постоји или не је ствар перцепције. Ако нисмо свесни конфликта, онда он и не постоји.

Можемо закључити да све дефиниције конфликта, иако се разликују, садрже следеће елементе:

1. Конфликт укључује супротстављене интересе између појединаца или група у ситуацијама са ограниченим ресурсима
2. Да би конфликт постојао, укључене стране морају увидети супротстављене интересе
3. Конфликт укључује убеђења која друга страна сматра препреком њеним интересима
4. Конфликт је процес, он се развија на основу постојећих односа између појединаца или група, и одсликава њихове прошле интеракције и контексте у којима су се одвијали
5. Конфликти подразумевају активности једне или обе стране које заправо доводе до препрека циљевима супротне стране.

Према једном од аутора, конфликт је неизбежан, па је стога преговарање једна од вештина преживљавања. Кад год су нечије потребе и жеље у сукобу са жељама и потребама других, постоји могућност преговарања. У складу с тим, можемо објаснити појам преговарања уз помоћ конфликта:

- Конфликт је ситуација где две или више страна имају различите интересе или перцепције.
- Преговарање је процес размене у сврху решавања конфликта и долажења до узајамно корисног споразума.

До конфликта долази кад се оно што желимо разликује од онога што можемо да имамо. Конфликт ће нестати једино ако променимо оно што желимо или оно што можемо да имамо. Да ствари буду још горе, врло често се догађа да неко други жели исту ствар или жели нешто што ће нас спречити да добијемо оно што ми хоћемо. Кад се то догоди, обично се фокусирамо на ту другу особу уместо на проблем. Затим, уместо да радимо на решењу проблема, ми радимо на спречавању друге особе да добије оно што жели.

У литератури о организационом понашању сусрећемо се са различитим поделама конфликта. Конфликти у организацији могу бити резултат великог броја извора, као што су задаци, вредности, циљеви итд.

Често се трудимо да избегнемо или игноришемо конфликтне ситуације – непријатне разговоре или несугласице са колегама, шефом, родитељима или пријатељима. Али проблеми неће нестати, могу само да се повећају.

Ако не решимо конфликтну ситуацију, она може да ескалира у нешто много горе него што је било на самом почетку. Код дуготрајних сукоба на радном месту видимо да опада продуктивност, јер људи не могу да раде како треба и више времена посвећују размишљању о сукобу и о томе шта је ко против њих урадио, него да раде свој посао [18].

4.2 Појам и врсте организационих конфликта

Постоје разлике између конфликта и других осећања или искустава која могу бити узрок или последица конфликта, као што су неодлучност, неслагање или стрес. Конфликт на радном месту је „однос или стање међу радницима чији послови су повезани, који се осећају љутима, који сматрају да други греше и који се понашају на тај начин да стварају проблеме на послу. Анализом различитих дефиниција конфликта представљени су следеће заједничке карактеристике:

- Стране у конфликту су међузависне - Сваком је потребно нешто од друге стране и рањиви су ако то не добију.
- Стране криве једни друге као узрок проблема. Љути су једни на друге.
- Њихово понашање узрокује проблем. Њихова продуктивност је погођена због недостатка сарадње. Чињеница што се не подносе не представља проблем сама по себи, већ је проблем њихов смањен радни учинак.

Радно окружење је једно од места где се конфликти најчешће јављају, нарочито пошто организације постају мање хијерархијски организоване и више функционалне.

Међузависност и сарадња између запослених, као и између различитих организационих делова са различитим интересима и становиштима постају све важнији у организацији, тако да долази и до већих могућности за сукобе. Још неки узроци сукоба у организацији су рационализација броја запослених и све веће надметање за ограничене ресурсе у предузећу [18].

Конфликт је сигурно једна од најважнијих појава у организацијама. Током времена, како су се развијале различите теорије о функционисању организације, јављали су се и различити погледи на организациони конфликт:

Класични теоретичари организација, нпр. Фајол, Тејлор, Вебер су сматрали да конфликт лоше утиче на организациону ефикасност, и стога треба бити минимизован. Они су одредили организационе структуре (правила, процедуре, хијерархија, линија одлучивања итд) које би смањиле могућност да чланови организације дођу у конфликт. Овај приступ управљању, доминантан током 1930-их и 1940-их, се заснивао на претпоставци да успех организације долази од хармоније, сарадње и одсуства конфликта. Конфликт је посматран у негативном контексту, и био је синоним за насиље, уништење и ирационалност, а сматран је дисфункционалним резултатом лоше комуникације, недостатка отворености и поверења међу људима и неуспеха менаџера да одговоре на потребе и жеље својих запослених.

Међу овим теоретичарима, једино је Мери Паркер Фолет имала другачије мишљење. Она је размишљала знатно испред свог времена својом идејом о вредности конструктивног конфликта у организацији. Сматрала је да је друштвени развој као и развој појединца: постајемо духовно све више развијени како наши конфликти долазе на виши ниво.

Неокласицистички поглед на организациони конфликт. Током 20-их и 30-их година XX века развијале су се теорије о људским односима, које су такође наглашавале потребу минимизовања или елиминисања конфликта ради повећања ефикасности организације. За разлику од Тејлора, који је покушавао да смањи конфликт мењајући организациону структуру, ови научници су сматрали да се то може постићи променом друштвеног система организације.

Бихејвиористи су прихватили постојање конфликта у организацијама и чак повремено заговарали појачавање конфликта ради повећања организационе ефикасности. Ипак, они нису активно стварали услове који би створили конфликт у организацијама. Ове теорије су биле доминантне у проучавању организационог конфликта од касних 1940-их до средине 1970-их година.

Савремени поглед на организациони конфликт. Током последњих неколико деценија, постало је прихватљиво да је тензија у организацијама нормална. Иако један број данашњих теоретичара још увек сматра конфликт дисфункционалним за организацију, већина их сматра да је умерен ниво конфликта, ако се њиме руководи конструктивно, нужен за одржавање оптималног нивоа организационе ефикасности. Организациони конфликт се

данас сматра легитимним, незаобилазним и чак позитивним показатељем успешног управљања организацијом“. Данас се чак сматра да је до одређене мере конфликт неопходан за бољу продуктивност. Заправо, конфликт може бити функционалан ако доприноси креативном решавању проблема или остваривању организационих циљева које не би било могуће остварити без конфликта. Одсуство или пренизак ниво конфликта у организацијама може довести до стагнације, лошег одлучивања и слабије ефективности. Са друге стране, ако се не контролише, организациони конфликт може довести до дисфункционалности организације.

Основна хипотеза управљања конфликтима у организацији је чињеница да премало конфликта може довести до стагнације, осредњости и групног размишљања, а сувише конфликта може довести до дезинтеграције организације. Умерена количина конфликта, којим се управља на конструктиван начин, је значајна за достизање и одржавање оптималног нивоа организационе ефективности.

Није сваки конфликт позитиван за организацију. Да ли је конфликт добар или лош зависи од врсте конфликта. Потребно је разликовати функционални и дисфункционални конфликт. Они конфликти који подржавају циљеве групе и побољшавају перформансе су функционални, а они који спречавају добар рад групе су дисфункционални или деструктивни [18].

4.3 Врсте и извори организационих конфликта

Организациони конфликт је сукоб који настаје под дејством организационих фактора. Међу њима су најзначајнији величина групе, тј. организације, различитост особља, партиципација, дистинкција између линијских и штабних делова организације, систем награђивања, међусобна зависност ресурса и моћ.

У литератури о организационом понашању сусрећемо се са различитим поделама конфликта. Подела конфликта се често прави на основу извора који су довели до њих. Конфликти могу бити резултат великог броја извора, као што су задаци, вредности, циљеви итд:

- Емотивни конфликт настаје кад два ентитета (појединца, групе, организације итд), док покушавају да заједно реше проблем, постану свесна да су њихова осећања по неким или свим питањима некомпатибилна. Овај конфликт се још назива и психолошки.
- Конфликт интереса се дефинише као неусклађеност ставова заинтересованих страна о алокацији ограничених ресурса. Он се догађа кад свака страна, делећи исто разумевање ситуације, жели другачије и помало некомпатибилно решење проблема које укључује или међусобну поделу ограничених ресурса или одлуку о подели

посла за решење проблема. Пример конфликта интереса су два менаџера који желе место директора филијале.

- Конфликт вредности или идеолошки конфликт се јавља кад се два друштвена ентитета разликују по својим вредностима или идеологијама о одређеним питањима. Врло се често сусреће у свакодневном животу, нпр. између политичких партија или између оних који се залажу за абортус или генетски инжењеринг и оних који се томе супротстављају.
- Когнитивни конфликт настаје кад два појединца или групе, у процесу решавања проблема, постану свесни да су њихова размишљања, перцепције или расуђивања различита или супротна. Екстремни облик овог конфликта је кад две стране дођу до супротних и искључивих закључака на основу истих података.
- Конфликт циљева настаје кад су жељени резултати два ентитета противречни. Примере ове врсте циљева често налазимо у свакодневном животу, као и у политици, у расправама између политичких група.
- Конфликт садржаја се догађа кад се два или више чланова организације разилазе у мишљењу о својим задацима, тј. о основним елементима неког питања или проблема. Стране могу доћи у сукоб око чињеница, метода за остваривање заједничких циљева итд. Робинс конфликте циљева и конфликте садржаја третира као једну групу, и назива је конфликт задатака.
- Конфликт односа се фокусира на међусобне односе чланова организације. Они су обично дисфункционални, јер стална фрикција и међусобне нетрпељивости умањују узајамно разумевање, те тиме спречавају извршавање организационих задатака.
- Конфликт процеса се односи на сукоб о начину на који се ради посао. Да би био функционалан, мора се држати на ниском нивоу (као и конфликт задатака) јер се тако стимулише дискутовање о идејама које доводе до бољих перформанси. Са друге стране, сталне расправе о томе ко шта и како ради може довести до несигурности и повећати време за обављање задатака.
- Реални против нереалног конфликта. Реални конфликт су неслагања око неког рационалног садржаја, као што су задаци, циљеви, вредности и средства. Нереални конфликт се догађа као резултат нечије потребе за подизањем тензије и истицањем непријатељства. Док је реални конфликт углавном везан за рационална неслагања и организационе циљеве, нереални конфликт су „углавном циљ сам по себи, и имају мало везе са циљевима групе или организације.
- Институционализовани против неинституционализовани конфликт. Институционализовани конфликт се догађа у ситуацијама у којима учесници следе експлицитна правила, понашају се на предвидљив начин и стално су у међусобном односу, као нпр. сукоби између менаџмента и синдиката или административног особља и производних радника. Расни сукоби углавном спадају у неинституционализоване конфликте, осим нпр. што је то био случај у Јужноафричкој Републици за време апартејда.

- Осветнички конфликт се јавља у ситуацијама у којима стране осећају потребу за сталним и нерешеним сукобом да би казнили супарника. Свака страна дефинише циљеве делом према остваривању што веће штете или проблема свом супарнику. Сукоби у Северној Ирској или на Блиском Истоку спадају у ову врсту конфликта.
- Конфликт погрешних перцепција се односи на погрешну процену узрока (понашања, страна или проблема) конфликта. Пример ове врсте конфликта је запослени који неправедно оптужује свог надређеног за смањење плате или других бенефиција, док је одлуку о смањењу плате донео менаџер вишег нивоа, упркос противљењу шефа који је желео да заштити радника.
- Померени конфликт се догађа или кад стране у сукобу усмеравају своје фрустрације или непријатељства на друге ентитете (појединце или групе) који нису укључени у конфликт, или кад дискутују о секундарним, тј. мање важним питањима.

Постоје још многи други потенцијални извори организационог конфликта, између осталих:

- личност – као што су ставови и вредности, личне особине или одређене личне потребе, болест или стрес
- група – као што су групне вештине, неформална организација и групне норме
- организација – као што су комуникација, структура ауторитета, стил руковођења, понашање менаџера
- разлика у годинама – нпр. однос између старијих запослених и млађих менаџера, где је искуство са једне стране а моћ са друге, што може да води до конфликта.

Организације се суочавају и са спољним и са унутрашњим изворима конфликта. Што се тиче спољних извора, конфликти могу да се крећу од малих спорова који уобичајено настају у оквиру процеса преговарања до скупих судских битака. Унутар организација конфликти могу да иду од неслагања по питању радног оптерећења до великих синдикалних спорова. Без обзира да ли је извор конфликта унутрашњи или спољни, важно је да менаџери разумеју стилове управљања оних којима управљају, јер примена неуспешних стилова или стратегија решавања конфликта могу довести до великог стреса, напуштања посла и парница, што за крајњи резултат може имати уништење укупног стања у организацији.

Вероватно ниједан процес одлучивања није више склон стварању конфликта и незадовољства него евалуација перформанси. Не само што је его особе увучен у тај процес, већ се често (свесно и несвесно) потеже питање тзв. организационе правде. Организациона правда се односи на фер, праведни и морални третман појединаца унутар организације. Док је конфликт нешто што никад неће бити елиминисано из организације, круцијално је да организација обрати пажњу на перципирану правду конфликта. Без обзира на исход конфликта и да ли је конфликт функционалан или деструктиван, увек постоје емотивни трагови након завршетка конфликта [18].

4.4 Нивои организационих конфликта

Организациони конфликт се може поделити на интраорганизациони (тј. конфликт унутар организације) и интерорганизациони (тј. конфликт између две или више организација). Интраорганизациони конфликт се такође може поделити на основу нивоа (појединачни, групни, итд) на којем се јавља. Стога, можемо говорити о четири групе организационог конфликта [10]:

1. интраперсонални конфликт
2. интерперсонални конфликт
3. интрагрупни конфликт
4. интергрупни конфликт

4.4.1 Интраперсонални конфликт

Ова врста конфликта се такође назива интраиндивидуални или интрапсихички. Догађа се кад се од члана организације тражи да изврши одређени задатак или улогу који не одговарају његовом искуству, интересима, циљевима и вредностима. Свакодневно се сусрећемо са овим обликом конфликта, на пример кад желимо да купимо нови пар ципела, а знамо да смо у минусу, или кад смо на дијети а мами нас велики сладолед или чоколадна торта [18].

4.4.2 Интерперсонални конфликт

Ово је конфликт између два или више чланова организације на истим или различитим хијерархијским нивоима или радним јединицама [18].

4.4.3 Интрагрупни конфликт

Односи се на конфликт међу члановима групе, или између две или више подгрупа унутар једне групе, а у вези са њеним циљевима, задацима, процедурама итд. Овај конфликт може настати и као резултат неслагања између неких или свих чланова групе и њеног лидера [18].

4.4.4 Интергрупни конфликт

Ово је конфликт између два или више одељења или група унутар организације. Примери ове врсте конфликта су сукоби између административног и производног особља, између производње и маркетинга, између главног штаба и локалних филијала, као и између радника и менаџмента [18].

Конфликти који су класификовани према изворима такође могу да се јаве на ова четири нивоа. Другим речима, неслагања изазвана различитим набројаним изворима се могу појавити у контексту појединаца, групе или више група [18].

4.5 Процес одвијања конфликта

Нека истраживања показују да менаџери 20% свог посла проводе радећи на конфликту. Неадекватни међуљудски односи могу бити последица конфликта а могу да трају извесни временски период (месеци, па чак и године) који се може одразити негативно на читаву организацију без обзира што је тај конфликт пао у заборав. Зато је врло важно за лидере да конфликт међу запосленима сматрају врло озбиљно. Конфликт се може свести на следеће круцијалне елементе [10,19]:

- Различити групни или поједенични интереси
- Препознавање те опречности
- Вороватноћа из оба угла посматрања да ће другу страна осујетити интересе или је већ осујетила
- Акција која заиста доводи до овог осујећења

Када причамо о конфликту, најчешће се мисли на демензије конфликта и то [10,20]:

- Дистрибуција
- Интеграција

Дистрибуција се односи на страх за своје резултате, док интеграција подразумева подразумева бригу за остале. Ове димензије су врло битне и врло независне. У појединим случајевима дешава се да се предузима се акција на висок степен интеграције и дистрибуције, или низак степен ове две димензије, или низак степен једне а висок друге. Постоје разноврсне комбинације ових димензија и могу се сврстати у следећих пет стилова за решавање конфликта [10]:

- Такмичење
- Сарадња
- Избегавање
- Прилагођавање
- Компромис

Луис П. Понди је открио моделе на основу којег је лакше схватити и третирати организациони конфликт. Он сматра да је конфликт динамичан процес и да се унапређује кроз епизоду. Представио је пет фаза конфликт епизоде (слика 4) [13, 21]:

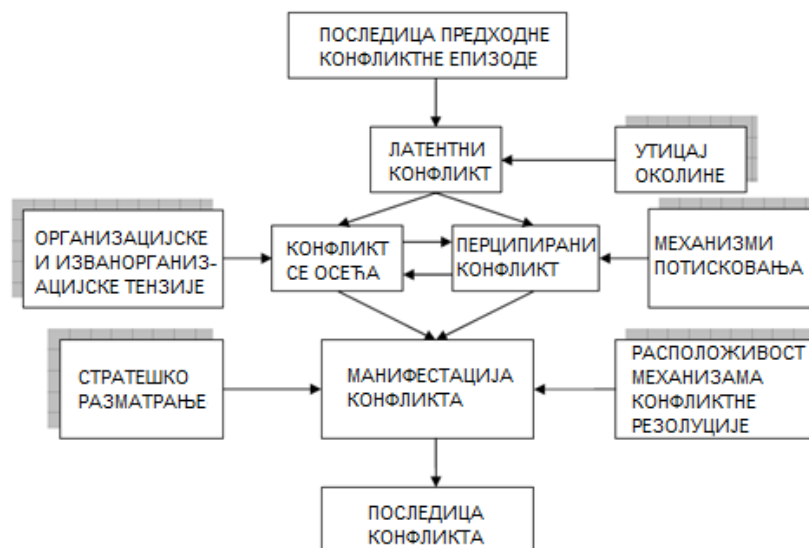
1. Фаза латентног конфликта – односи се на скривен конфликт (он постоји и лако може прећи у први план)

2. Фаза перцепције конфликта – обе страна или само једна страна схвата латентни конфликт
3. Фаза у којој се конфликт осећа – персонализација конфликта (тензије, анксиозност)
4. Фаза манифестације – конфликт се манифестује
5. Крајња фаза – очигледан конфликт, конфликт је решен, или није па се у том случају враћамо на почетну фазу.



Слика 4 Фазе конфликтног процеса, конфликтна епизода [19]

На основу ових пет фаза конфликт се може даље третирати, дијагностиковати и контролисати. Развој сваке фазе може наравно приметити и околина унутар организације и на тај начин може надокнадити ресурсе због којих избијају конфликти (слика 5).



Слика 5 Динамика конфликтне епизода [19]

Кент Томас је такође развио модел фаза који такође присутан у теорији управљања конфликтом. Фазе на основу којих се одвија конфликт су следеће [19]:

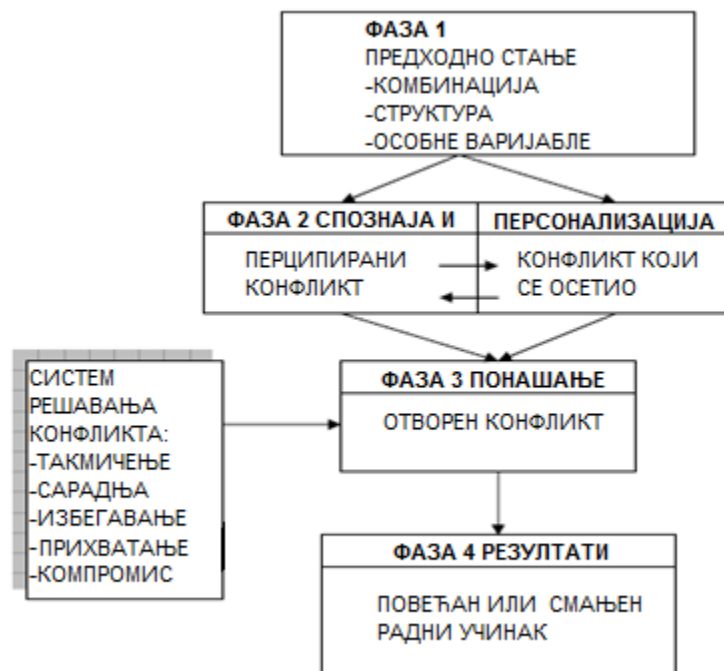
- Фаза фрустрације
- Фаза концептуализације
- Фаза понашања

Процеси које се одвијају у поменутом моделу готово су идентични као код модела који је осмислио Pondy само што је овде аутор надоградио и усавршио модел (слика 6). Оно што је различито сем фаза јесу механизми и стратегије за решавање конфликта. Оно што је другачије код овог модела јесте динамички лоп конфликт процес: обе стране приликом решавања конфликта мењају стилове и понашање као одговор на стратешки избор и понашање саговорника. Поменути динамички елемент се може поновити доста пута до коначног решавања конфликта.



Слика 6 Фазе конфликтног процеса - Кент Томасов модел [19]

С. П. Робинс је интерпретирао развој конфликта кроз епизоде, односно надоградио је и унапредио модел који је створио Pondy и Kenath Thomas (слика 7).



Слика 7 Процес конфликта – С. П. Робинс[19]

4.6 Макроорганизацијаска стратегија управљања конфликтом

Конфликт менаџмент у организацијама фокусиран је на појединачне конфликте и то обично интерперсоналне или интергрупне конфликте у компанијама, а такав менаџмент у данашњим компанијама није толико функционалан.

Добро решење за конфликт менаџмент у савременим организацијама је холистичка макроперспектива коју је предвидео М. А. Рахим (слика 8). Макроорганизацијска стратегија подразумева следеће чињенице [19]:

- Своди на минимум афективне конфликте у организацији
- Потиче и одржава умерену количину когнитивних конфликата
- Омогућује избор и употребу одговарајућих приступа управљања конфликтима



Слика 8 Процес управљања конфликтом - М. А. Рахимов модел[19]

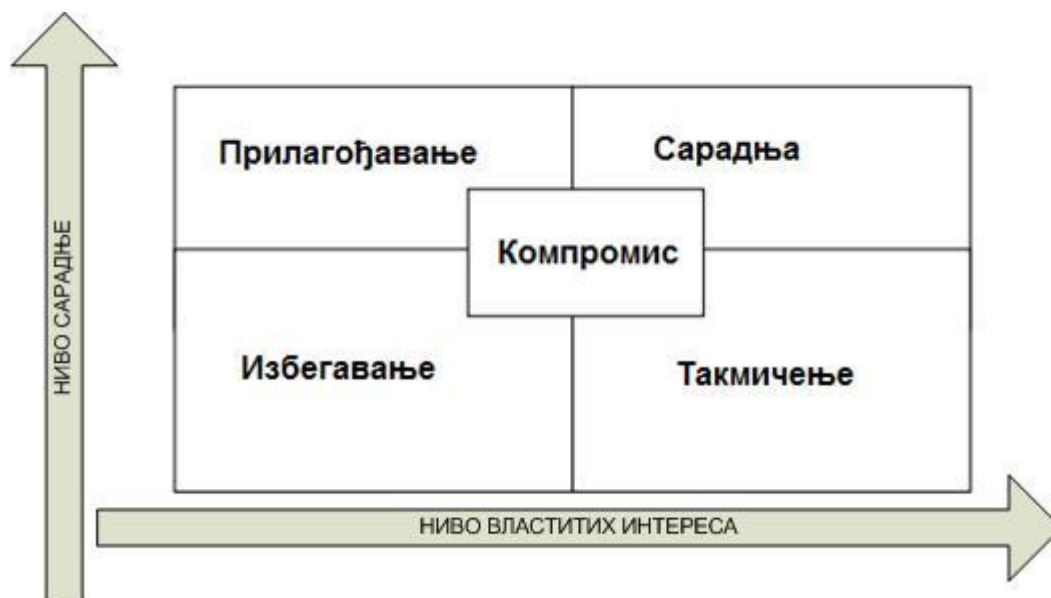
Дијагноза – Свакако први корак у процесу управљања конфликтом, то је дијагноза свих узрока и појава конфликта у ораганизацијама. Пример дијагнозе може бити: мерења података о стратегији којима се решавају интерперсонални и интергрупни конфликти, мисли се на већ споменуте могуће стилове (такмичење, сарадња, избегавање, прилагођавање и компромис).

Интервенција – Уколико се у ораганизацији дијагностикује да је у озбиљној количини присутан афективни конфликт, потребна је одређена интервенција.

Учење и ефективност – Менаџмент конфликтом је онолико успешан колико је организација спремна да резултира учењем, јер се учењем подразумева догорочна ефективност организације [19].

4.7 Стили за решавање конфликта

Често је у раду спомињан стил за решавање конфликта унутар једне организације, сврха ових стилова је да се дијагностикује који стил преовлађује у одређеној организацији, да би се даље успешно третирао конфликт, односно управљало конфликтом. Колико су ови стилови битни за компанију можемо видети на слици 9.



Слика 9 Стили за решавање конфликта [6]

4.7.1 Избегавање

Интереси: мала брига за себе и мала брига за другу страну. Понашање: избегавање. Став: „Сукоб? Какав сукоб?” Уверења: „Све на крају мора испасти добро”, „Ствари ће се решити саме од себе.” Емоције: страх од конфликта, научена беспомоћност.

4.7.2 Прилагођавање

Интереси: мала брига за себе и велика брига за другу страну. Циљ: споразум по сваку цену. Понашање: пасивност, сугестибилност. Став: „Како год ти кажеш!”

Последице: олакшавање конфликта у будућности; други га искоришћавају.

4.7.3 Такмичење

Интереси: велика брига за себе и мала брига за другу страну. Понашање: доминација, такмичење, агресивност. Став: „Биће по моме, или неће бити никако!” Емоције: пораз изазива осећај инфериорности, неадекватности, слабости.

4.7.4 Сарадња

Интереси: велика брига за себе и велика брига за другу страну. Циљ: „Паметнији не попушта – он преговара и инсистира на својим правима и интересима.” Понашање: напада се проблем, а не особа; асертивност. Емоције: односи изнад аргументације; конфликт као етапа у међусобним односима. Став: „Мени одговара то и то. Шта је твој избор?”

4.7.5 Компромис

Интереси: умерена брига за себе и умерена брига за другу страну. Исход: win/lose (победа или пораз). Циљ: споразум. Понашање: не бавимо се сувише решењем проблема, већ се прихвата средње решење. Став: „Хајде да се нађемо на пола пута.” Емоције: постављање граница до којих је могуће договарати се; унапред одредити колико смо спремни да се одрекнемо [22, 23].

5. МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА ЗА АНАЛИЗУ И РЕШАВАЊЕ КОНФЛИКТА

Досадашња истраживања указују на постојање већег броја методолошких приступа који се могу користити за опис и анализу конфликта. Први део истраживања чини дефинисање и прикупљање улазних података модела. Други део истраживања је заснован на обради улазних података рада израчунавања елемената који описују конфликт. Математички алати који су коришћени за обраду улазних података у домену статистичке анализе су регресиона и корелациона анализа.

5.1 Дефинисање и прикупљање улазних података

У оквиру овог поглавља приказана су два начина на основу којих могу да се прикупе подаци, математички обраде и прикажу конфликтни стилови. Подаци добијени на овај начин се могу употребити за анализу и решавање конфликта.

5.1.1 Рахимовова анкета за испитивање конфликта

Рахимова анкета се заснована на 28 питања. Потребно је да сваки члан организације одговори на свих 28 питања. Питања се рангирају оценом од 1 – 5, 1 – најнижа оцена, 5 – највиша оцена. Након што сваки члан одговори на сва питања врши се селекција питања и рачуна просечна оцена. Ова анкета је тајна.

У наставку биће приказан списак питања Рахимове анкете за испитивање конфликта:

1. Покушавам да истражим проблем са својим колегама и пронађем решење које је прихватљиво за нас.
2. Углавном покушавам да задовољим потребе својих колега.
3. Покушавам да се не налазим на "лицу места" и задржавам своје неслагање са собом.
4. Покушавам да интегришем своје идеје са својим колегама да би заједно донели одлуку.
5. Покушавам да радим са својим колегама да би пронашли решење проблема који задовољава наша очекивања.
6. Обично избегавам отворену дискусију о својим разликама са својим колегама.
7. Покушавам да усмерим ток конверзације ка средњем смеру да би се тако решио проблем.
8. Користим свој утицај да пролонгирам своје идеје.
9. Користим свој ауторитет да донесем одлуку у своју корист.
10. Обично прихватам жеље својих колега.
11. Залажем се за жеље својих колега.
12. Размењујем тачне информације са својим колегама како би решили проблем заједно.
13. Обично дозвољавам концесије својим колегама.
14. Обично предлажам средину за разбијање баријере.

15. Преговарам са својим колегама како би се постигао компромис.
16. Покушавам да се држим што даље од неслагања са својим колегама.
17. Избегавам сусрет са својим колегама.
18. Користим своју експертизу да донесем одлуку у своју корист.
19. Често се слажем са сугестијама својих колега.
20. Користим "дајем и узимам" тако да се може направити компромис.
21. Углавном сам чврст/а у потрази за својим питањима.
22. Покушавам да отворим све наше проблеме, тако да се питања могу решити на најбољи могући начин.
23. Сарађујем са својим колегама да бисмо донели прихватљиве одлуке.
24. Покушавам да задовољим очекивања својих колега.
25. Понекад користим своју моћ да освојим конкурентну ситуацију.
26. Покушавам да задржим неслагање са својим колегама како бих избегао/ла тешка осећања.
27. Покушавам да избегнем непријатне размене са својим колегама.
28. Покушавам сарађивати са својим колегама за правилно разумевање проблема.

Поступак израчунавања величина дефинисаних Рахимовом анкетом за испитивање конфликта

Да би израчунали стил сарадња, потребно је израчунати просек оцена на питања приказана у табели 1 од укупног броја испитаника, затим потребно је искалкулисати просек оцена међусобно приказаних питања из табеле 1.

Табела 1 Оцена стила сарадња [24]

1	4	5	12	22	23	28	Просечна оцена

Да би израчунали стил прихватање, потребно је израчунати просек оцена на питања приказана у табели 2 од укупног броја испитаника, затим потребно је искалкулисати просек оцена међусобно приказаних питања из табеле 2.

Табела 2 Оцена стила прихватање [24]

2	10	11	13	19	24	Просечна оцена

Да би израчунали стил такмичење, потребно је израчунати просек оцена на питања приказана у табели 3 од укупног броја испитаника, затим потребно је искалкулисати просек оцена међусобно приказаних питања из табеле 3.

Табела 3 Оцена стила такмичење [24]

8	9	18	21	25	Просечна оцена

Да би израчунали стил избегавање, потребно је израчунати просек оцена на питања приказана у табели 4 од укупног броја испитаника, затим потребно је искалкулисати просек оцена међусобно приказаних питања из табеле 4.

Табела 4 Оцена стила избегавање [24]

3	6	16	17	26	27	Просечна оцена

Да би израчунали стил компромис, потребно је израчунати просек оцена на питања приказана у табели 5 од укупног броја испитаника, затим потребно је искалкулисати просек оцена међусобно приказаних питања из табеле 5.

Табела 5 Оцена стила компромис [24]

7	14	15	20	Просечна оцена

Након израчунавања конфликтних стилова, може се извршити рангирање од највеће до најмање оцене и констатовати који је конфликтни стил преовлађује [24].

5.1.2 Томас – Килманова анкета за испитивање конфликта

Томас – Килманова анкета такође испитује конфликтне стилове. За разлику од Рахимове анкете ова анкета има понуђене одговоре које је потребно заокружити. Заправо Налазе се парови изјава које описују могуће реакције понашања на конфликтну ситуацију. За сваки пар, потребно је заокружити изјаву "А" или "Б" која је најкарактеристичнија за испитаниково

понашање. Можда ће испитаник уочити да ниједан од "А" или "Б" изјава није типичан за његово понашање, и ако је то тако, ипак је потребно да одабере одговор који би више користио. Анкета је тајна. У наставку биће приказана питања која сачињавају анкету [25].

1. А) Постоје случајеви када другима допуштам да преузму одговорност за решавање проблема.
Б) Уместо да преговарам о стварима о којима се не слажемо, покушавам да нагласим оне ствари за које се слажемо.
2. А) Покушавам да пронађем компромисно решење.
Б) Покушавам да се позабавим свим његовим / њеним и мојим проблемима.
3. А) Ја сам обично чврст у остваривању својих циљева.
Б) Могао бих да покушам да ублажим туђа осећања и очувам наш однос.
4. А) Покушавам да пронађем компромисно решење.
Б) Понекад жртвујем своје жеље да би се оствариле жељама других особа.
5. А) Стално тражим помоћ других за разраду решења.
Б) Покушавам да урадим оно што је неопходно да бих избегао бескорисне тензије.
6. А) Покушавам да избегнем стварање непријатности за себе.
Б) Покушавам да добијем своју позицију.
7. А) Покушавам да одложим то питање док не будем имао времена да размислим о томе.
Б) Дајем неке бодове у замену за друге.
8. А) Ја сам обично чврст у остваривању својих циљева.
Б) Покушавам да све проблеме и питања одмах откријем.
9. А) Осећам да разлике нису увек вредне брига.
Б) Улажем мало труда да се изборим.
10. А) Ја сам чврст у остваривању својих циљева.
Б) Покушавам пронаћи компромисно решење.
11. А) Покушавам да све проблеме и питања одмах откријем.
Б) Покушавам да ублажим туђа осећања и очувам однос.
12. А) Понекад избегавам да заузмем позицију која би створила контроверзију.
Б) Пустићу другу особу да има неке своје положаје ако ми дозволи да имам неке од својих.
13. А) Предлажем средину.

- Б) Вршим притисак да остварим своје жеље.
14. А) Рећи ћу другој особи своје идеје и тражити оно што ми припада.
Б) Покушавам показати другој особи логику и добробит моје позиције.
15. А) Можда покушам да умирим осећања других и очувам наше односе.
Б) Покушавам да урадим оно што је потребно да се избегну тензије.
16. А) Трудим се да не повредим осећања других.
Б) Покушавам да убедим другу особу колика је заслуга моје позиције.
17. А) Ја сам обично чврст у остваривању својих циљева.
Б) Покушавам да урадим оно што је неопходно да бих избегао бескорисне тензије.
18. А) Ако то чини друге људе срећним, могу их пустити да одрже своја гледишта.
Б) Пустити друге људе да заузму своје положаје ако ми допусте да имам неке од својих
19. А) Покушавам да све проблеме и питања одмах откријем.
Б) Покушавам да одложим то питање док не будем имао времена да размислим о томе.
20. А) Покушавам да одмах разрадим наше разлике.
Б) Покушавам да пронађем праве комбинације добитака и губитака за обоје.
21. А) У преговорима покушавам да будем пажљив за жеље друге особе.
Б) Увек се нагнем ка директној дискусији о проблему.
22. А) Покушавам да нађем позицију која је посредна између његових и мојих жеља.
Б) Ја тврдим своје жеље.
23. А) Често се бавим задовољавањем свих наших жеља.
Б) Постоје случајеви када другима допуштам да преузму одговорност за решавање проблема.
24. А) Покушавам се усредсредити на жеље других када им је то важно.
Б) Покушавам да наговорим другу особу да пристане на компромис.
25. А) Покушавам показати другој особи логику и добробит моје позиције.
Б) У преговорима покушавам да будем пажљив за жеље друге особе.
26. А) Предлажем средину.
Б) Скоро сам увек заинтересиран за задовољавање свих наших жеља.
27. А) Понекад избегавам да заузмем позицију која би створила контроверзију.
Б) Ако то чини друге људе срећним, могу их пустити да одрже своја гледишта.

28. А) Ја сам обично чврст у остваривању својих циљева.
 Б) Обично тражим помоћ друге особе у решавању проблема.
29. А) Предлажем средину.
 Б) Осећам да разлике нису увек вредне бриге.
30. А) Трудим се да не повредим осећања других.
 Б) Увек делим проблем са другом особом све у циљу решавања проблема.

Поступак израчунавање стилова за решавање конфликта из Томас – Килманове анкете

Потребно је заокружити слова у табели 6 која су заокружена у упитнику и сабрати слова у свакој колони (табела 6).

Табела 6 Табела за израчунавање конфликтних стилова Томас-килманове анкете [25]

	Такмичење	Сарадња	Компромис	Избегавање	Прилагођавање
1				А	В
2		В	А		
3	А				В
4			А		В
5		А		В	
6	В			А	
7			В	А	
8	А	В			
9	В			А	
10	А		В		
11		А			В
12			В	А	
13	В		А		
14	В	А			
15				В	А
16	В				А
17	А			В	
18			В		А
19		А		В	
20		А	В		
21		В			А
22	В		А		
23		А		В	
24			В		А
25	А				В
26		В	А		
27				А	В
28	А	В			
29			А	В	
30		В			А
Tot					

Након израчунавања броја заокружених слова, може се извршити рангирање стилова, где је поступак приказан у табели 7.

Табела 7 Рангирање конфликтних стилова Томас-килманове анкете [25]

	Такмичење	Сарадња	Компромис	Ибегавање	Прилагођавање
Високо	8 - 12	9 - 12	9 - 12	8 - 12	7 - 12
Средње	4 - 7	6 - 8	5 - 8	5 - 7	3 - 6
Ниско	0 - 3	0 - 5	0 - 4	0 - 4	0 - 2

5.2 Статистички алати истраживања

5.2.1 Регресиона анализа

Регресиона анализа је метод којим се испитује и утврђује зависност између две или више променљивих, тј. сагледава утицај промене једне или више променљивих на промену других променљивих. При томе су $x_1, x_2, \dots, x_k$ независно променљиве које утичу и условљавају величину зависно променљиве y . Независно променљиве се у теорији експеримента називају фактори, а зависно променљива резултат експеримента. Назив регресија (повлачење, враћање уназад) настао је случајно и нема никакве везе са методом. Потиче из проучавања наслеђа (утицај висине очева на висину синова) коју је изводио енглески антрополог Ф. Галтон крајем XIX века. Показало се да између њих постоји зависност, односно тенденција, да син буде исте висине као и отац, али да су синови ипак мањи од очева. Од тада је метод испитивања зависности између појава, односно повлачење од основног закључка, у математичкој статистици добио назив регресиона анализа [26].

5.2.2 Корелациона анализа

Корелациона анализа јесте скуп статистичких метода којима се истражује јачина везе између посматраних појава. Корелација представља међусобну повезаност обележја посматраних појава. Correlatia (латински – ствари које стоје у узајамном односу) први је применио Карл Персон (1857-1936). Ако нема регресије, нема ни корелације. Овде није битно која променљива је зависна, а која независна. Према јачини (интензитету веза) између обележја посматраних појава постоје [27]:

- Функционална (математичка) и
- Корелациона, (стохастичка, статистичка) зависност.

Функционална зависност изражена помоћу математичких једначина тако да свакој комбинацији вредности независно променљивих $x_1, x_2, \dots, x_k$ тачно одговара вредност за y .

Стохастичка или статистичка зависност која се на основу експерименталних података може изразити помоћу очекиване зависности или регресионе једначине (апроксимативне

криве), тако да свакој мереној комбинацији вредности независно променљивих $x_1, x_2, \dots, x_k$ одговара рачунска вредност за y) и грешка експеримента (регресије) $\varepsilon = y - \hat{y}$, од чије величине зависи прецизност предвиђања регресионе једначине [26].

Корелационе везе су лабавије у односу на функционалне и важе само у просеку.

Корелација се може поделити према:

- Смеру (позитивна или негативна),
- Броју посматраних појава (проста или вишеструка),
- Облику веза (линеарна или нелинеарна).

Непосредна корелација: ако су појаве непосредно повезане, нпр. тражња и цена.

Посредна корелација: цена авио превоза - цена туристичких аранжмана [27].

5.2.3 Проста линеарна регресија

Када се истовремено посматрају две појаве између којих постоји корелациона веза, при чему се оригиналним вредностима обележја може добро прилагодити линеарна функција односно права линија. Параметри прости линеарне регресије су:

- Дијаграм растурања (распршености),
- Једначине,
- Стандардне грешке.

На основу дијаграм растурања може се одредити: облик, смер и приближна јачина везе између посматраних појава. Ако су тачке распршене без икаквог правила, онда нема никакве везе између појава.

Једначина прости линеарне за основни скуп су:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + u \quad (1)$$

$$y = \alpha + \beta_1 x_1 + u \quad (2)$$

где је:

- y - зависна променљива,
- x_1 – независна променљива
- β_0 и β_1 – непознати регресиони параметри у основном скупу, који се оцењују на основу узорка,
- u (некада ε) – случајна грешка (компонента случајности, скривена променљива) која се померава нормалном распореду и без ње веза између појава би била функционална [27].

Стара нотација за зависност x_1 према x_2 :

$$X_{i1.2} = A_{1.2} + B_{1.2} X_{i2} + \varepsilon_i, i = 1, 2, \dots, N.$$

За узорак се користе следеће једначине:

$$\hat{y} = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 x_1 \tag{3}$$

$$\hat{y} = \hat{\alpha}_0 + \hat{\beta}_1 x_1 \tag{4}$$

$$\hat{y} = b_0 + b_1 x_1 \tag{5}$$

Стара нотација за зависност x_1 према x_2 :

$$X_{i1.2} = b_{1.2} + b_{1.2} x_{i2} + \varepsilon_i, i = 1, 2, \dots, n.$$

Стандардна грешка σ показује средњу меру одступања оригиналних вредности обележја зависне променљиве y , од линије просте линеарне регресије $\hat{y}$ мерено паралелно са осом зависне променљиве x . Стандардна грешка се изражава у јединицама мере x којима се изражава и зависна променљива y .

6. СТУДУЈА СЛУЧАЈА - УТИЦАЈ КОНФЛИКТА НА ОРГАНИЗАЦИЈУ

Испитивање утицаја стилова за решавање конфликта на квалитет међуљудских односа као и на ефективност пословања засновано је на примени регресионе и корелационе анализе. У испитивању су учествовали запослени који раде у две високошколске установе. Репрезентативни узорци су одређени на нивоу сваке високошколске установе која се разматра у овом мастер раду. Вредности утицаја различитих стилова за решавање конфликта и вредности задовољства запослених као и вредности ефективности пословања су прикупљени методом анкете. Питања у анкети су дефинисана према литератури [6], као што је раније објашњено. Репрезентативне узорке чине запослени који су изабрани на случајан начин без понављања. На овај начин, између осталог се обезбеђује тачност процене.

Може се сматрати да су сва питања бенефитне природе тако да није потреба да се спроведе поступак нормализације процењених вредности. Сви учесници у анкети су процењивали вредности на скали мера од 1 до 5. Вредност 1, односно вредност 5 означава да стил за решавање конфликта има најмањи, односно, највећи утицај на задовољство запослених, односно на ефективност пословања, респективно.

У разматраној студији случаја стилови за решавање конфликта се разматрају као независне променљиве а задовољство запослених и ефективност пословања као зависне променљиве.

Одређивање јачине утицаја независних променљивих на сваку зависну променљиву, сепаратно, је засновано на примени регресионе и корелационе анализе.

Надаље су приказани добијени резултати.

Поступак регресионе и корелационе анализе када се разматра утицај стилова за решавање конфликта на **задовољство запослених (HR)** је надаље приказано.

Регресиона једначина којом се аналитички описује зависност стилова за решавање конфликта на задовољство запослених у првој високошколској установи је:

$$y_i = -4.488 + 1.083 \cdot x_1 + 1 \cdot x_2 - 0.956 \cdot x_3 - 0.494 \cdot x_{4i} + 0.117 \cdot x_{5i}$$

Треба напоменути да су вредности параметара регресионе праве израчунати уз помоћ статистичког софтверског пакета за обраду података SPSS (Statical Package for the Social Sciences) verzija v21 (Табела 1).

Табела 8. Вредности парцијалних коефицијената корелација

		HR	S	P	T	I	K
Пирсонова корелација	HR	1.000	.304	.360	-.436	.356	-.059
	S	.304	1.000	.255	-.155	-.106	.028
	P	.360	.255	1.000	.175	.267	-.317
	T	-.436	-.155	.175	1.000	-.007	.120
	I	.356	-.106	.267	-.007	1.000	.185
	K	-.059	.028	-.317	.120	.185	1.000

У другом кораку регресионе анализе неопходно је да се испита адекватност вишеструког линеарног регресионог модела. У овом случају одговор на ово питање може да се добије применом технике анализе варијанесе која је надаље приказана.

Корак 1. Поставимо хипотезе

H_0 : Не постоји регресиона зависност

H_1 : Постоји регресиона зависност

Корак 2. Ниво ризика на којем се реализује процена је 5%

Корак 3. Статистика одлучивања

$$F_0 = \frac{\frac{\sum (y_i - \hat{y}_i)^2}{m}}{\frac{\sum (\hat{y}_i - \bar{y})^2}{n - m - 2}} \quad (6)$$

У овом примеру статистика одлучивања је израчуната применом статистичког софтверског пакета за обраду података SPSS и износи $F=2.534$ (Табела 2).

Табела 9. Табеларни приказ статистике одлучивања уз помоћ софтвера SPSS

Модел		Збир квадрата	df	Стварна вредност	F	Sig.
1	Регресија	15.465	5	3.093	2.534	.078 ^b
	Остатак	17.085	14	1.220		
	Укупно	32.550	19			

Корак 4. Критеријум за одбацивање нулте хипотезе се дефнише као:

$$F_0 > F_{0,05,5,13}$$

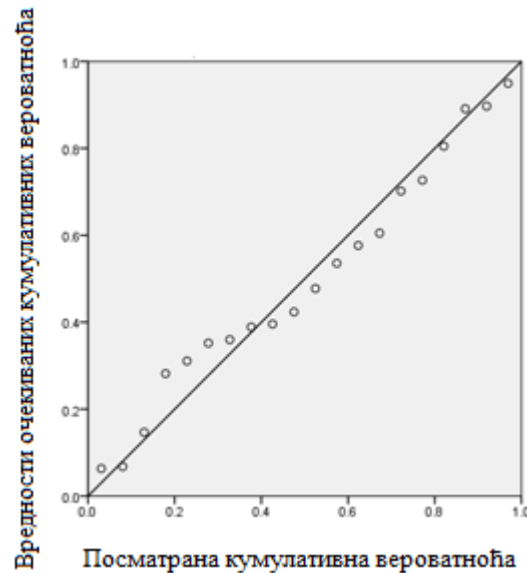
Таблична вредност Фишареве расподеле:

$$F_{0,05,5,13}$$

$$F_0 = 3.03$$

Корак 5. На основу израчунатих вредности у Кораку 3 и Кораку 4 може да се донесе одлука да се усваја хипотеза H_1 , односно да постоји регресиона зависност између стилова за решавање конфликта и задовољства запослених.

Адекватност постављеног вишеструког регресионог модела може да се одреди и помоћу мере распијања око регресионе праве. Мера распијања око регресионе праве или коефицијент детерминације износи $R^2=0.475$ (Табела 3 и слика 1).



Слика 10 Дијаграм регресије стандардних ризидуала

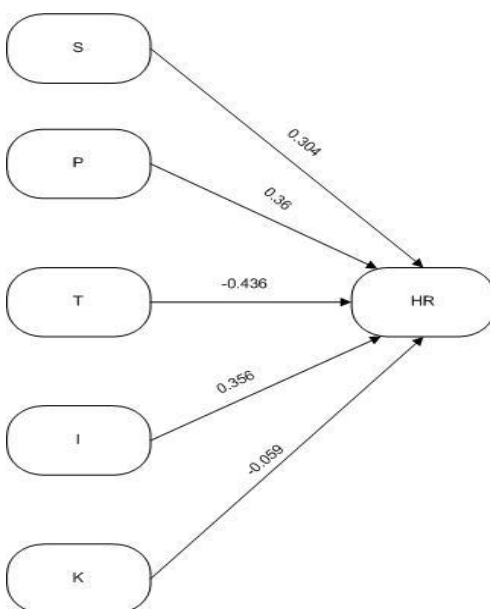
На основу израчунате вредности следи да се 47.5% тачака групише око регресионе праве.

Табела 10. Табеларни приказ мере расипања око регресионе праве уз помоћ софтвера SPSS

Модел	R	R ²	Прилагођено R ²	Стандардна грешка процене	Измењена статистика	
					R ² измењено	F измењено
1	.689 ^a	.475	.288	1.105	.475	2.534

Применом корелационе анализе могу да се израчунају вредности парцијалних коефицијената корелације (Табела 8).

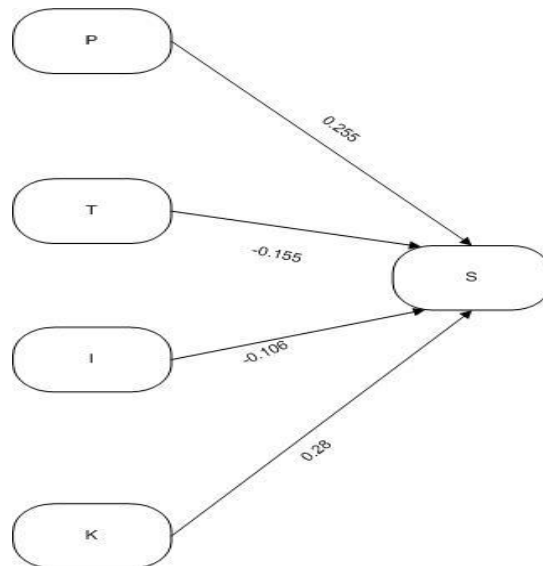
Ове вредности могу графички да се прикажу као на слици 11.



Слика 11. Јачина утицаја стилова за решавање конфликта и задовољства запослених

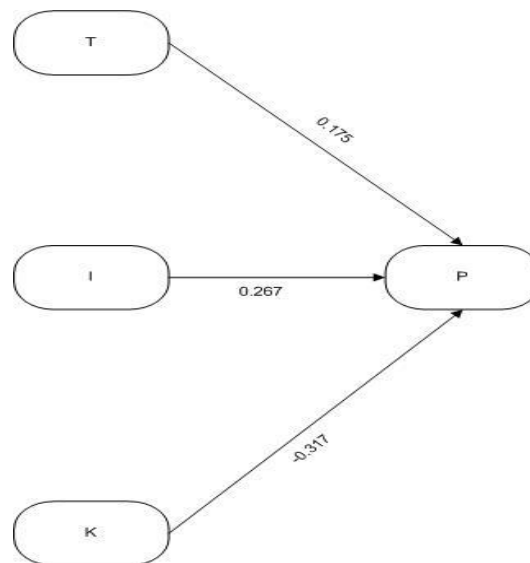
Респектујући добијене резултате који су добијени на слици 2 и табели 2. може да се закључи да највећи утицај на задовољство запослених има стил за решавање конфликта који је означе са (Т) „такмичење”. Пирсонов коефицијент корелације између разматраног стила за решавање конфликта и задовољства запослених износи -0.436. Овај резултат показује да ако се повећа утицај стила такмичења долази до смањења задовољства. Стиливи за решавање конфликта који су означени (S) „сарадња”, (P) „прилагођавање” и (I) „избегавање” имају готово исти позитиван утицај на задовољство запослених. То даље значи да са повећањем јачине разматраних стилова за решавање конфликта долази до повећања задовољства корисника. Стил за решавање конфликта компромис (K) готово да нема утицај на задовољство корисника.

Резултати Пирсонових коефицијента који су приказани у табели 2 показују да разматрани стилови руковођења нису међусобно независни. Овај резултат је очекиван јер у било којој организацији не може да буде заступљен само један стил за решавање конфликта. Вредности пирсонових коефицијената корелације показују да везе између (S) и осталих стилова за решавање конфликта су веома слабе (слика 12).



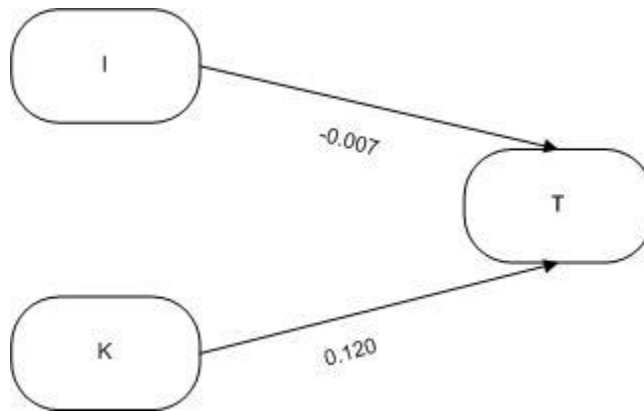
Слика 12. Веза између стила „сарадња” и осталих стилова за решавање конфликта

Веза између (P) и стилова за решавање конфликта (T), (I) и (K) не могу се занемарити, стил за решавање конфликта (K) има негативан значајан утицај на (P) (слика 13).



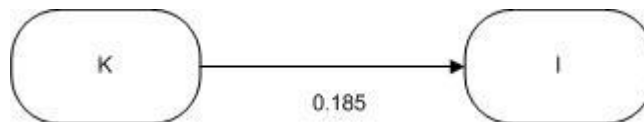
Слика 13. Веза између стила „прилагођавање” и стилова „такмичење”, „избегавање” и „компромис”

На стил за решавање конфликта (Т) остали стилови за руковођења готово да немају утицај (слика 14).



Слика 14. Веза између стила „такмичење“ и стилова „избегавање“ и „компромис“

Стил руковођења (К) има мали позитиван утицај на (I) (слика 15).



Слика 15. Веза између стила „избегавање“ и стила „компромис“

Ако истражујемо српску културу кроз објектив 6-Д (Шесте димензије) односно кроз Хофстедов модел, може се добити добар преглед дубоких покретача српске културе у односу на друге светске културе.



Слика 16 Вредности параметра Хофстедове димензије за Републику Србију [28]

Основно питање којима се индивидуализам бави јесте степен међузависности које друштво одржава међу својим члановима. То се односи на то да ли је људска слика о себи дефинисана у терминима “ја” или “ми”. У индивидуалистичким друштвима људи треба да брину о себи и својој директној породици. У колективистичким друштвима људи припадају "групама" које се брину о њима у замену за лојалност.

Србија, са ниским резултатом (слика 16) од 25, сматра се колективистичким друштвом, из тог разлога може се увидети негативна корелација на првој високошколској установи када се говори о доминантном стилу односно такмичењу (Т). То се одражава у блиској дугорочној посвећености чланици 'групи', било да се ради о породици, проширеној породици или проширеним везама. Оданост у колективистичкој култури је најважнија и надвладава већину других друштвених правила и прописа. Друштво негује јаке везе у којима сви преузимају одговорност за своје чланове. У колективистичким друштвима кривично дело доводи до срамоте и губитка лица, односи послодавца који се перципирају у моралним терминима (као породична веза), одлуке о запошљавању и напредовању узимају у обзир запослене у групи, менаџмент је управљање групама.

Избегавање неизвесности

Димензија Избегавање неизвесности има везе са начином на који се друштво бави чињеницом да будућност никада не може бити позната: треба ли покушати да контролишемо будућност или само дозволимо да се то догоди? Ова двосмисленост доноси са собом анксиозност и различите културе су научиле да се баве овом анксиозношћу на различите начине. Степен у коме се припадници културе осећају угроженим нејасним или непознатим ситуацијама и који су створили уверења и институције које покушавају да их избегну, огледа се у резултату о избегавању неизвесности.

Србија има 92 на овој димензији и стога има веома велику склоност избегавању неизвесности, с тога може се приметити да је на првој високошколској установи позитивна

корелација када посматрамо стил избегавања (I). Земље које показују велико избегавање неизвесности одржавају круте кодове веровања и понашања и нетолерантне су према неортодоксном понашању и идејама. У овим културама постоји емоционална потреба за правилима (чак и ако правила никада не функционишу) време је новац, људи имају унутрашњу потребу да буду заузети и раде напорно, прецизност и тачност су норма, иновација се може одупријети, сигурност је важан елемент у индивидуалној мотивацији.

Утицај стилова за решавање конфликта на **задовољство запослених** у другој високошколској установи је одређено на исти начин као и у првој високошколској установи.

Вредности парцијалних коефицијената корелације су израчунати применом софтвера SPSS (Табела 11.).

Табела 11. Вредности парцијалних коефицијената Корелација

		HR	S	P	T	I	K
Пирсонова корелација	HR	1.000	.551	-.303	-.568	-.186	-.301
	S	.551	1.000	-.145	-.214	.104	.058
	P	-.303	-.145	1.000	.260	.695	.688
	T	-.568	-.214	.260	1.000	.352	.403
	I	-.186	.104	.695	.352	1.000	.569
	K	-.301	.058	.688	.403	.569	1.000

Применом технике анализе варијансе могуће је одредити адекватност вишеструког линеарног регресионог модела. Статистика одлучивања је $F=3.288$ (Табела 12). Таблична вредност износи $F_0 = 3.03$. Може се закључити да је добијени модел адекватан.

Табела 12. Табеларни приказ статистике одлучивања уз помоћ софтвера SPSS

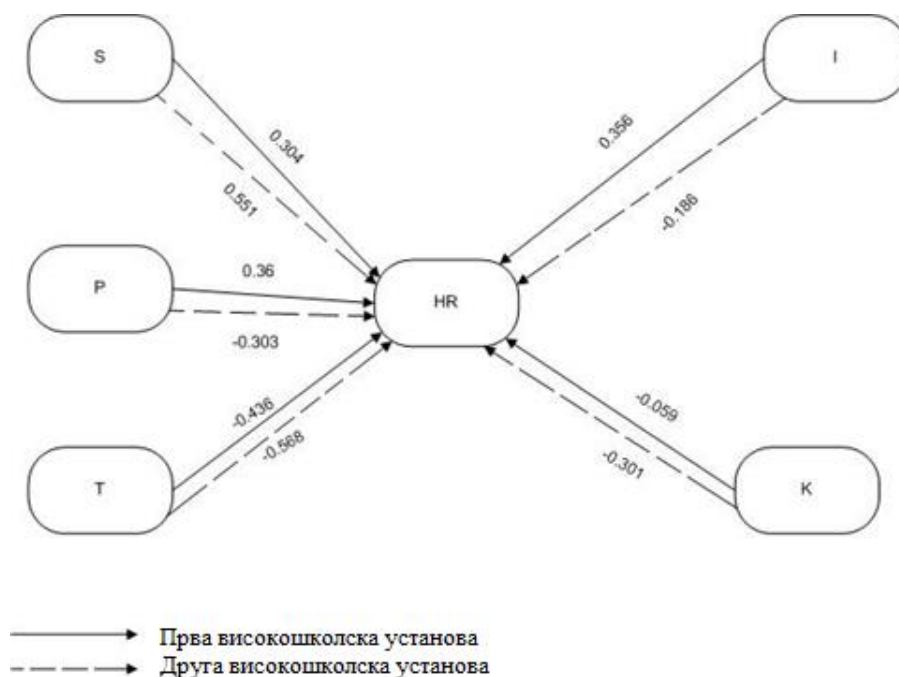
Model		Збир квадрата	df	Стварна вредност	F	Sig.
1	Регресија	11.314	5	2.263	3.288	.036 ^b
	Остатак	9.636	14	.688		
	Укупно	20.950	19			

Мера распања око регресионе праве или коефицијент детерминације износи $R^2=0.54$ (табела 13).

Табела 13. Табеларни приказ мере расипања око регресионе праве уз помоћ софтвера SPSS

Model	R	R ²	Прилагођено R ²	Стантардна грешка процене	Измењена статистика	
					R ² Измењено	F Измењено
1	.735 ^a	.540	.376	.82962	.540	3.288

Треба напоменути да стилови за решавање конфликта и задовољство нису међусобно независне променљиве ни када се разматра друга високошколска установа (слика 17).



Слика 17. Парцијални коефицијенти корелације између стилова решавања конфликта и задовољства запослених

Респектујући добијене резултате који су добијени на слици 16 може да се закључи да стилови за решавање конфликта у односу на задовољство запослених, немају исти утицај на обе високошколске установе.

Тако на пример (C) у обе високошколске установе име позитиван висок утицај на задовољство запослених у обе високошколске установе, а такмичење има висок негативан утицај у обе високшколске установе, другим речима може се закључити да (C) треба да буде стил избора за решавање конфликта у високошколским установама. Такође, на основу добијених резултата јасно се закључује да такмичење никако не треба да се изабера као стил за решавање конфликта. Утицај осталих разматраних стилова за решавање конфликта имају

различит ниво утицаја и различит смер утицаја на задовољство запослених. Имајући у виду анализу културних димензија на нивоу Србије, где се јасно увиђа колективизам као изражена особина друштва, може се рећи да је добијени резултат очекиван. Основа колективизма се налази у домену сарадње тако да је ово најприхваћенији вид решавања конфликта

Утицај стила (И) и стила (К) је потпуно различит код високошколских установа. Стил (И) има позитиван јак утицај код прве високошколске установе, а код друге високошколске установе негативан средњи утицај.

На основу добијених резултата јасно се види да стил (П) има висок утицај на задовољство запослених. Код прве високошколске установе има позитиван утицај, а код друге негативан утицај.

Стил (К) има негативан утицај код обе високошколске установе па се може разматрати исто на сличан начин као стил (Т), треба напоменути да у првој високошколској установи утицај стила (К) се може занемарити.

Суштински закључак када говоримо о задовољству запослених ових организација је у томе да пословање треба да буде конципирано на међусобној сардњи док доминацију треба избегавати.

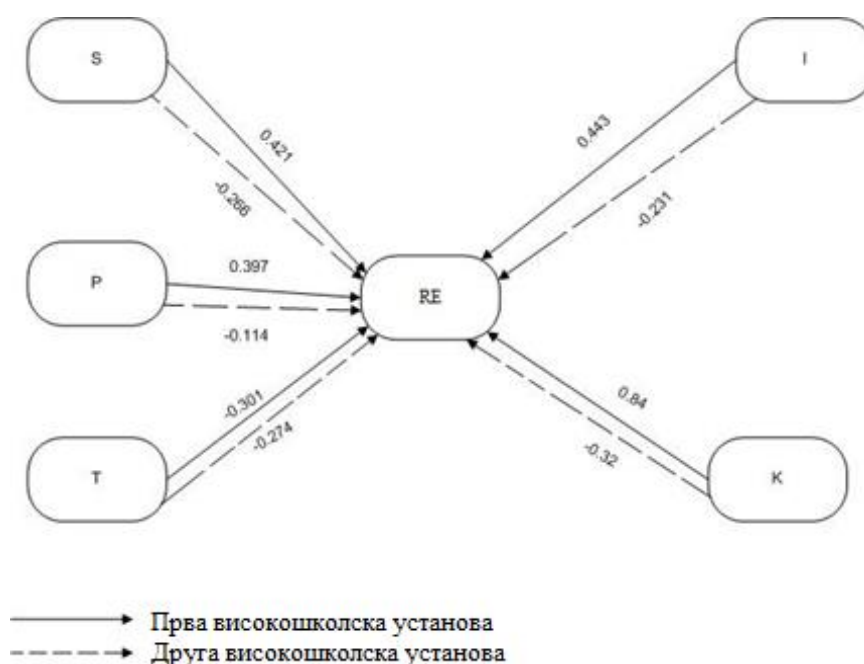
Утицај стилова за решавање конфликта на **ефективност пословања** (RE) се добија применом регресионе и корелационе анализе. Добијени резултати су приказани табелама и сликом (Табели 14, 15 и слика 18).

Табела 14. Вредности Пирсонових парцијалних коефицијената корелација на нивоу прве високошколске установе

		RE	S	P	T	I	K
Пирсонова корелација	RE	1.000	.421	.397	-.301	.443	.084
	S	.421	1.000	.255	-.155	-.106	.028
	P	.397	.255	1.000	.175	.267	-.317
	T	-.301	-.155	.175	1.000	-.007	.120
	I	.443	-.106	.267	-.007	1.000	.185
	K	.084	.028	-.317	.120	.185	1.000

Табела 15. Вредности Пирсонових парцијалних коефицијената корелација на нивоу друге високошколске установе

		RE	S	P	T	I	K
Пирсонова корелација	RE	1.000	-.266	-.114	-.274	-.231	-.320
	S	-.266	1.000	-.145	-.214	.104	.058
	P	-.114	-.145	1.000	.260	.695	.688
	T	-.274	-.214	.260	1.000	.352	.403
	I	-.231	.104	.695	.352	1.000	.569
	K	-.320	.058	.688	.403	.569	1.000



Слика 18. Парцијални коефицијенти корелације између стилова за решавања конфликта и ефективности

Респектујући добијене резултате који су добијени на слици 18, тачније стилови (С), (П) и (К) имају јак утицај на ефективност пословања. На основу добијеног резултата може се јасно закључити да у циљу повећања ефективности пословања, менаџмент треба одабрати један од ова четири стила за решавање конфликта или их комбиновати.

Код друге високошколске установе, утицај свих разматраних утицаја за решавање конфликта има негативан утицај на ефективност пословања. Може се претпоставити да ова организација тежи пословању где се конфликти избегавају и постоји јака хијерархијска структура која треба да узме у обзир позитивне ефекте управљања конфликтом.

Разматрајмо проблем одређивања зависности задовољство запослених и ефективности рада запослених са респектовањем стилова за решавање конфликта. Емпиријске вредности фреквенције дате су табелом 16.

Табела 16 Емпиријске вредности фреквенција

Оцене	1	2	3	4	5
1	1	0	1	0	0
2	1	3	1	0	0
3	0	1	2	1	2
4	0	0	3	4	1
5	1	0	1	4	8

Испитивање ове зависности засновано је на примени табеле котенгенције.

Маргиналне вредности вероватноће су:

$$P_{10}=0.05 \quad P_{01}=0.075$$

$$P_{20}=0.125 \quad P_{02}=0.1$$

$$P_{30}=0.15 \quad P_{03}=0.2$$

$$P_{40}=0.325 \quad P_{04}=0.35$$

$$P_{50}=0.35 \quad P_{05}=0.275$$

Теоријске вредности фреквенције су израчунате и износе:

$$f_{11}^* = (P_{10} \cdot P_{02}) \cdot n = 0.15$$

$$f_{12}^* = (P_{10} \cdot P_{02}) \cdot n = 0.2$$

$$f_{12}^* = (P_{10} \cdot P_{03}) \cdot n = 0.4$$

$$f_{12}^* = (P_{10} \cdot P_{04}) \cdot n = 0.7$$

$$f_{12}^* = (P_{10} \cdot P_{05}) \cdot n = 0.55$$

На сличан начин се рачунају остале теоријске вредности фреквенција:

$$f_{21}^*=0.375 \quad f_{31}^*=0.45 \quad f_{41}^*=0.975 \quad f_{51}^*=1.05$$

$$f_{22}^*=0.5 \quad f_{32}^*=0.6 \quad f_{42}^*=1.3 \quad f_{52}^*=1.4$$

$$f_{23}^*=0.1 \quad f_{33}^*=1.2 \quad f_{43}^*=2.6 \quad f_{53}^*=2.8$$

$$f_{24}^*=0.75 \quad f_{34}^*=2.1 \quad f_{44}^*=4.55 \quad f_{54}^*=4.9$$

$$f_{25}^*=0.375 \quad f_{35}^*=1.65 \quad f_{45}^*=3.575 \quad f_{55}^*=3.85$$

Поступак тестирања постојања зависности реализује се кроз следеће кораке:

Корак 1. Постављање хипотеза

H_0 : Задовољство и ефективност запослених међусобно су независне величине.

H_1 Задовољство и ефективност запослених међусобно су зависне величине.

Корак 2. Ниво ризика.

Претпоставимо да је ниво ризика 2.5 %

Корак 3. статистика одлучивања се рачуна помоћу обрасца:

$$\chi_0^2 = \sum \sum \frac{(f_{ij} - f_{ij}^*)^2}{f_{ij}^*} \quad (7)$$

Следи да је

$$\chi_0^2 = 38.578$$

Корак 4. критеријум за одбацивање нулте хипотезе:

$$\chi_0^2 > \chi_{\alpha, u}^2$$

$$u = (n-1) \cdot (n-1) = 4 \cdot 4 = 16$$

$$\chi_{0.025, 16}^2 = 28.5$$

Корак 5. Како је 38.578 веће од 28,85 следи да нулта хипотеза треба да се одбаци односно да се усвоји хипотеза H_1 .

7. ЗАКЉУЧАК

Опште је прихваћено мишљење да дискутовање о конфликту чини да чланови организације постају свеснији и способнији да се суоче са проблемима. Ако се зна да су чланови колектива фрустрирани и да желе промене, онда је и менаџмент организације мотивисан да реши проблеме који настају. Конфликт доводи до организационих промена и прилагодљивости. Конфликт наглашава проблеме који могу да фрустрирају запослене у вези са процедурама, задацима и буџетима. Уколико се спроводи на адекватан начин, управљање конфликтом може да побољша међусобне односе у организацији. Запослени схватају да су њихови међусобни односи довољно снажни да превазиђу проблем. Не треба да избегавају фрустрације и проблеме, него да слободно изразе шта им смета и кроз дискусију смање тензију и реше проблем. Конфликт може служити као помоћно средство за упознавање личних особина и особина организације. Кроз конфликт запослени могу да увиде шта код њих изазива љутњу, фрустрацију и страх. Претпоставља се да ако запослени увиђа шта чини колеге незадовољнима, боље може да се адаптира окружењу. Конфликт побољшава лични развој. Запослени уче које техничке и интерперсоналне вештине су им потребне за напредовање. Може се рећи да конфликт побољшава психолошки развој, јер помаже људима да буду реалнији у перцепцији себе и своје вредности. Посматрајући себе туђим очима, запослени смањују особине егоцентричности. Такође постају способнији да се контролишу. Конфликт такође може да буде креативан, јер се кроз дискусије могу открити нове ствари, а некад представља и добродошлу промену ритма у свакодневном раду.

Конфликт се још увек интерпретира као изванредни догађај који се на површини одвија у облику негативних емоција и различитих манифестација. Кад се конфликт деси, могу се користити различити стилови и стратегије менаџмента за проналажење решења сукоба, а ако се не постигне оптимално решење конфликт прети у латентном облику до нове конфликтне епизоде. Један од прихвљивих приступа за управљање конфликтом јесте макростратешки приступ који не тежи резолуцији конфликта, већ искоришћава његове позитивне учинке.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Aleksić.A., Marković.M, *Comunication management issues in production system - conflict stayle analysis*, intenational quality conference, vol.1, No. 2 (2019)
- [2] Soliku, O., & Schraml, U. *Making sense of protected area conflicts and management approaches: A review of causes, contexts and conflict management strategies*. Biological Conservation, 222, 136-145. 2018
- [3] Curcija, M., Breakey, N., & Driml, S. *Development of a conflict management model as a tool for improved project outcomes in community based tourism*. Tourism Management, 70, 341-354. 2019
- [4] Lu, W., & Wang, J. *The influence of conflict management styles on relationship quality: The moderating effect of the level of task conflict*. International Journal of Project Management, 35(8), 1483-1494. 2017
- [5] McCarter, M. W., Wade-Benzoni, K. A., Kamal, D. K. F., Bang, H. M., Hyde, S. J., & Maredia, R. *Models of intragroup conflict in management: A literature review*. Journal of Economic Behavior & Organization. 2018
- [6] Rahim, M. A. *A measure of styles of handling interpersonal conflict*. Academy of Management journal, 26(2), 368-376. 1983
- [7] П. Сикавица, Ф. Бахтијаревић., *Менаџмент*, Национална свеучилишна књижара, Загреб, 2004
- [8] Ј. Малацко., *Менаџмент у пословној функцији спортске организације*, Факултет физичке културе, Нови Сад, 1999
- [9] М. Вемић., *Наука о финансијском менаџменту*, Цеком – бокс д.о.о, Нови Сад, 2008
- [10] Н. Гарача, Ж. Кадлец., *Комуникација у процесу менаџмента*, стручни часопис за теорију и праксу менаџмента, 2011
- [11] З. Јурковић, К. Марошевић., *Утицај информационих технологија на пословну комуникацију*, Економски вјесник, 2013
- [12] Н. Гарача, Ж. Кадлац., *Комуникација у процесу менаџмента*, стручни часопис за теорију и праксу менаџмента, 2011
- [13] Сингидунум Универзитет – страница предмета Сингидунум Универзитета, http://predmet.singidunum.ac.rs/pluginfile.php/7440/mod_folder/content/0/OPKK%20Dodatni%20materijal.pdf?forcedownload=1, pristupljeno 28.2.2019.
- [14] GarthBox, <http://garthbox.com/the-shannon-weaver-model/>, pristupljeno 6.12.2018.
- [15] Eisenkopf, G. *The long-run effects of communication as a conflict resolution mechanism*. Journal of Economic Behavior & Organization, 154, 121-136. 2018
- [16] И. Јамбрек, И. Пенић., *Управљање људским потенцијалима у подuzeћима – људски фактор, мотивација Запослених као најбитнији фактори успешности пословања подuzeћа истицање важности људи за организацијску успешност није ново*, Зборник правног факултета у Ријеци, 2008

- [17]J. Жупанов., *Индустријски конфликт и самоуправни систем*, Ревија за социјологију, 1971
- [18]Сингидунум Универзитет – страница предмета Сингидунум Универзитета, http://predmet.singidunum.ac.rs/pluginfile.php/1688/mod_folder/content/0/Upravljanje%20konfliktima.pdf?forcedownload=1, pristupljeno 28.2.2019.
- [19]Гонан Божац, М. Ангелески, И., *Менаџмент конфликта: разматрање теоретске парадигме и макростратешког приступа*. Economic research - Економска истраживања, 21(4), 45-61. 2008
- [20]Labrague, L. J., & McEnroe–Petitte, D. M. An integrative review on conflict management styles among nursing students: Implications for nurse education. *Nurse education today*, 59, 45-52. 2017
- [21]Pondy, L. R. *Organizational conflict: Concepts and models*. *Administrative science quarterly*, 296-320. 1967
- [22]Центар за развој каријере, http://www.razvoj-karijere.com/media/files/Umetnost_konflikata_-_prezentacija_CCD.pdf, pristupljeno 5.1.2019.
- [23]Raines, S. *Conflict management for managers: resolving workplace, client, and policy disputes*. Rowman & Littlefield Publishers. 2019
- [24]Southeast Michigan Senior Regional Collaborative, http://www.semisrc.org/uploads/9/5/4/7/9547971/roci_conflict_questionnaire__2_.pdf, pristupljeno 5.1.2019.
- [25]Crowe Associates, <http://www.crowe-associates.co.uk/wp-content/uploads/2018/02/Thomas-Kilman-Conflict-Styles-Questionnaire-and-Background-2016.pdf>, pristupljeno 5.1.2019.
- [26]П. Дашић, Д. Миленковић., *Дијаграми расипања и регресиона анализа зависности карактеристика квалитета при синтези дугоуљне алкидне смоле епоал 3065*, Фестивал квалитета у Крагујевцу, 2005
- [27]Сајт Економског факултета у Суботици, <http://www.ef.uns.ac.rs/Download/statistika/2017-10-16-REG-Regresiona-i-korelaciona-analiza.pdf>, приступљено 14. 4. 2019.
- [28]Хофстедова филозофија, <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>, приступљено 20.40.2019