

UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U INDUSTRIJSKIM PROJEKTIMA**CONFLICT MANAGEMENT IN INDUSTRIAL PROJECTS**Aleksandra Jovanović, Slobodan Morača, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast: INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I
INŽENJERSKI MENADŽMENT**

Kratak sadržaj – U sklopu ovog rada, dat je prvenstveno teorijski okvir upravljanja konfliktima i njihove prevencije, a potom su predstavljene rezultati istraživanja na primeru projektnih timova u automobilske i IT industriji. Predloženo je na koji način kompanije u pomenutim delatnostima upravljaju konfliktima i koji su njihovi problemi u tom pogledu. Na osnovu toga, izneti su predlozi za unapređenje postupaka prevencije i korekcije konfliktnog ponašanja članova projektnih timova.

Ključne reči – Upravljanje konfliktima, stilovi upravljanja konfliktima, rešavanje konflikata, medijacija

Abstract – As a part of this paper, the theoretical framework of conflict management and conflict prevention is presented, as well as the results of research on the example of project teams in the automotive and IT industry. It is pointed out how companies in mentioned fields manage conflicts and what are their problems regarding the subject. Based on that, proposals were made to improve procedures for prevention and correction of conflict behaviour of project team members.

Keywords – Conflict management, conflict management styles, conflict resolution, mediation

1. UVOD

Zbog raznolikosti učesnika u projektima, konflikti predstavljaju čestu pojavu. Oni se ogledaju u razlikama u stavovima, ciljevima, vrednostima članova projektnog tima, koje mogu biti okidač za nastanak sukoba.

Ukoliko se takvim konfliktima ne upravlja na pravilan način, tada može doći do ostvarivanja loših poslovnih rezultata, narušavanja međuljudskih odnosa unutar kompanije, gubitka zaposlenih, pada reputacije i drugih neželjenih posledica.

U cilju dobijanja uvida u realno stanje u kompanijama koje posluju u automobilske i IT industriji, sprovedeno je istraživanje o postupanju članova projektnog tima u konfliktnim situacijama u okviru istih, te su kreirani predlozi za unapređenje procesa upravljanja konfliktima.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master radačiji mentor je bio dr Slobodan Morača, red. prof.

2. POJAM PROJEKTA

Projekat predstavlja privremeni poduhvat preduzet kako bi se postigao jedinstveni rezultat, proizvod ili usluga. On je kao takav jedinstven po obimu aktivnosti, broju članova i strukturi projektnog tima, raspoloživim resursima, načinu komunikacije, vremenu realizacije i trajanju, rizicima sa kojima se članovi tima suočavaju i drugim faktorima od značaja [1].

Privremeni karakter projekta odnosi se na činjenicu da on ima svoj početak i kraj, što ne znači da je njegovo trajanje kratko. Do kraja dolazi u sledećim slučajevima:

- kada su ciljevi projekta ispunjeni;
- kada se ciljevi ne mogu ili neće realizovati;
- kada potreba za projektom više ne postoji;
- kada su finansijski fondovi iscrpljeni ili kada više nije moguće izvršiti alokaciju resursa;
- kada ljudski ili drugi resursi više nisu dostupni;
- kada se projekat mora prekinuti iz pravnih razloga [1].

Prilikom sačinjavanja predloga projekta, potrebno je definisati njegov cilj koji podrazumeva rezultat koji treba postići, strateški položaj koji treba dosegnuti, proizvod koji treba načiniti, uslugu koju treba isporučiti, ishod ka kojem treba težiti i sl. Realizacijom ciljeva kao rezultat dobijaju se sledeće isporučivosti:

- jedinstveni proizvod koji može biti potpuno nova stavka, poboljšanje već postojeće stavke ili komponenta neke druge stavke;
- jedinstvena usluga;
- jedinstveni rezultat;
- jedinstvena kombinacija jednog ili više proizvoda, usluga ili rezultata [1].

Iako je projekat vremenski ograničenog karaktera, njegove isporučivosti mogu trajati i nakon njegovog zaključenja. Tako bi, na primer, projekat izgradnje mosta dao isporučivost koja bi trajala decenijama [1].

Kako bi se napravila distinkcija, Morača i Radaković [2] izvršili su podelu projekata na tri grupe:

- projekti za sopstvene potrebe (strateški projekti, iznuđeni projekti, organizacioni projekti);
- projekti za eksternog naručioca (građevinski projekti, projekti u oblasti IT, projekti izrade specijalne proizvodne opreme i postrojenja);
- projekti za širu zajednicu (projekti iz oblasti filmske, televizijske, pozorišne i muzičke produkcije, zatim projekti iz oblasti organizacije

dogadaja, i projekti finansirani od strane međunarodnih ili domaćih fondova).

S obzirom da su u okviru ovog istraživanja intervjuisani zaposleni na pozicijama sistem test inženjera i projektnog test menadžera, rad se odnosi na upravljanje konfliktima u projektima u oblasti IT.

2.1. Projekti i konflikti na projektima

Kako svaki projekat zahteva posedovanje znanja iz više oblasti, neophodno je angažovati ljude različitih profila. Ovakva situacija iziskuje potrebu da se radi u timu, što može biti izazovno uzimajući u obzir da nisu svi zaposleni odrasli u istom okruženju, negujući iste vrednosti, koji pritom ne reaguju na isti način, niti imaju iste osobine. Na osnovu toga, može se reći da rad u projektnom timu stvara idealne uslove za pojavu konflikta. Mogućnost izbivanja sukoba je još izraženija ukoliko su strane manje empatične i nisu sposobne da kontrolišu svoje emotivne reakcije. Sukobljene strane često nisu u stanju da upravljaju konfliktom na pravilan način ili nisu sigurne kako to da učine, pa čitav problem može dobiti nove, mnogo veće razmere.

Značaj problema upravljanja konfliktima unutar projektnog tima je mnogo veći nego što se to na prvi pogled čini. Ukoliko se menadžment kompanije i sektor ljudskih resursa ne bave time, tada može doći do pogoršanja međuljudskih odnosa, narušavanja komunikacije, ostvarivanja loših poslovnih rezultata, i naposljetku gubitka zaposlenih koji, ne želeći da sarađuju sa nemarnim rukovodiocima i kolegama, odlaze iz kompanije u potrazi za kvalitetnijim uslovima rada.

3. POJAM KONFLIKTA

U jednoj od brojnih definicija konfliktanavodi se da je to uočena razlika u stavovima koja rezultira sukobom između dve ili više strana.

Centralno mesto u konceptu sukoba zauzima percepcija, jer je konflikt zapravo određen na osnovu subjektivnog doživljaja pojedinca. Tako jedna strana može shvatiti situaciju kao konfliktnu, dok druga strana neće primetiti da postoji bilo kakav problem, jer je obe posmatraju iz drugačijeg, svog ugla [5].

Na ovu temu, dato je nekoliko klasifikacija konflikata, od kojih su najvažnije klasifikacija prema izvoru i prema organizacionom nivou.

Klasifikacija prema izvoru izvršena je na [3]:

- afektivne sukobe (još se nazivaju i psihološki, emocionalni ili međuljudski sukobi) – karakterišu ih bes, frustracija i/ili druga negativna osećanja;
- suštinski sukobi (još se nazivaju i sukobi zadataka, kognitivni sukobi ili sukobi problema) – odnose se na konflikt vezan za određeni zadatak ili poslovno pitanje;
- sukobi interesa – sukobljene strane preferiraju različita rešenja istog problema, pritom shvatajući situaciju na isti način;

- sukobi vrednosti (ideološki sukobi) – strane se razlikuju po ideologijama ili vrednostima koje poštuju;
- sukobi ciljeva – karakteriše ih neusklađenost željenog ishoda ili krajnjeg stanja dveju strana;
- realni u odnosu na nerealne sukobe – realni sukobi odnose se na nekompatibilnosti koje u sebi imaju racionalni sadržaj (vrednosti, ciljeve, zadatke), dok su nerealni sukobi rezultat potrebe jedne strane za oslobađanjem napetosti i iskazivanjem neprijateljstva;
- institucionalizovani u odnosu na neinstitucionalizovane sukobe – prvu grupu sukoba karakterišu situacije u kojima strane poštuju određena pravila, imaju predvidivo ponašanje, a njihov odnos ima određeni kontinuitet (u slučaju neinstitucionalizovanih sukoba, prethodna tri uslova ne postoje);
- sukobi u vidu odmazde – jedna sukobljena strana oseća potrebu za iskazivanjem konfliktnog ponašanja kako bi kaznila drugu stranu;
- pogrešno pripisani sukobi – odnose se na pogrešnu procenu uzroka konflikta;
- raseljeni sukobi – sukobljene strane usmeravaju svoje frustracije ili neprijateljstva ka entitetima koji nisu umešani konflikt ili se sukobljene strane prepiru oko sporednih problema koji nemaju mnogo veze sa glavnim problemom.

Druga klasifikacija izvršena je prema organizacionom nivou [4]:

- intraorganizacioni konflikti – javljaju se između članova organizacije u slučajevima kada postoje verske, rasne ili lične razlike;
- intrapersonalni konflikti (intraindividualni ili intrapsihički) – javljaju se kod člana organizacije od kojeg se očekuje da izvrši određeni zadatak za koji ne poseduje adekvatnu stručnost ili taj zadatak nije u skladu sa njegovim interesima, vrednostima i ciljevima [3];
- interpersonalni konflikti – javljaju se između više članova organizacije istog ili različitog hijerarhijskog nivoa, a rezultat su razlika u vrednostima, ciljevima, uverenjima, tipovima ličnosti ili drugim karakteristikama [3];
- intragrupni konflikti – neslaganje između većine ili svih članova grupe u okviru organizacije [4];
- intergrupni konflikti – javljaju se između dve ili više grupa unutar organizacije (sukobi između departmana) [3].

Vrste konflikata iz prethodne dve klasifikacije mogu se javiti u bilo kojem projektnom timu, a kako će se njima upravljati zavisi od stručnosti i posvećenosti menadžmenta problemu, ali i od samih članova projektnog tima.

3.1. Stilovi upravljanja konfliktima

Model upravljanja konfliktima vremenom je evoluirao od dva stila, pa do današnjih pet. Tako je izvršena podela na sledeće stilove [3]:

- stil integracije (stil rešavanja problema ili stil konfrontacije) – odlikuje se visokim stepenom brige za sebe i druge, a uključuje saradnju između sukobljenih strana, u vidu otvorenosti, razmene informacija i istraživanja razlika, kako bi se postiglo rešenje prihvatljivo za svaku stranu;
- stil obavezivanja (stil prilagođavanja) – ukazuje na nizak stepen brige za sebe i visok stepen brige za druge, a odnosi se na pokušaje ublažavanja razlika i naglašavanja zajedničkih osobina kako bi se zadovoljila druga strana;
- stil dominiranja – karakterističan je po visokom stepenu brige za sebe i niskom stepenu brige za druge, gde je jedna strana usmerena na postizanje svog cilja, pri čemu zapostavlja potrebe druge strane;
- stil izbegavanja (stil potiskivanja) – odnosi se na nizak stepen brige za sebe i druge, a vezuje se za povlačenje, propuštanje i zaobilazanje konfliktnih situacija;
- stil kompromisa – vezan je za umerenu brigu za sebe i druge, pri čemu svaka strana odustaje od nečega kako bi se postiglo obostrano prihvatljivo rešenje sukoba.

Koji stil će članovi projektnog tima koristiti zavisi od situacije, profila ličnosti, temperamenta sukobljenih strana i drugih faktora od značaja.

4. ISTRAŽIVANJE I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Za potrebe izrade ovog rada intervjuisano je 86 ispitanika zaposlenih u tri kompanije koje posluju u automobilskoj i IT industriji. Za potrebe istraživanja korišćena je *CAWI* (*Computer Aided Web Interviewing*) metoda prikupljanja podataka, gde su ispitanici anketni upitnik dobili u elektronskoj formi. Kako bi se obezbedio što viši stepen verodostojnosti odgovora, identitet ispitanika je anoniman, dok su rezultati pretežno kvalitativnog karaktera. Cilj istraživanja bilo je dobijanje uvida u njihova iskustva, mišljenja i probleme kada je reč o upravljanju konfliktima na radnom mestu, na osnovu kojih su dati predlozi za unapređenje tog procesa.

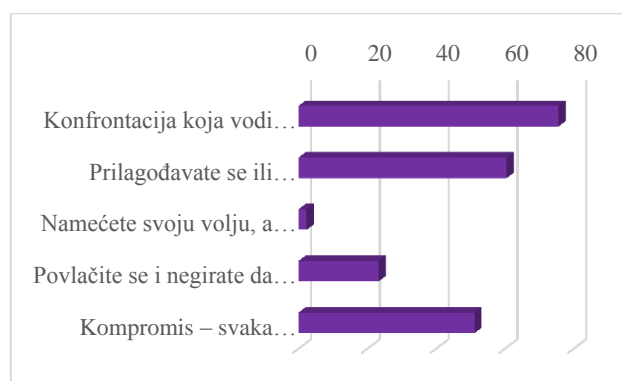
Prilikom analiziranja rezultata istraživanja bilo je zanimljivo videti koji stilovi upravljanja konfliktima su zastupljeni među članovima projektnih timova. Ispitanici su imali mogućnost da izaberu više odgovora, s obzirom na to da se retko koristi samo jedan stil.

Na osnovu Tabele 1. i Grafika 1., može se videti da mali procenat ispitanika rešava svoj konflikt tako što koristi stil dominiranja, a ono što većina njih najčešće bira je integracija. Visoko su pozicionirani i stil obavezivanja i kompromisa, pa imajući u vidu rangiranje odgovora može se zaključiti da je članovima projektnih timova od važnosti da se svaka strana oseća ugodno i zadovoljno, što govori o postojanju međusobne empatije. To ne znači da konflikti ne postoje, već ukazuje na emotivnu i psihološku zrelost zaposlenih, kao i njihovu spremnost na uvažavanje potreba i interesa druge strane.

Tabela 1. Postupanje prilikom rešavanja konflikta

Odgovor	Učestalost	Procenat (%)
Konfrontacija koja vodi do maksimalnog zadovoljenja obe strane.	65	75,58
Prilagođavate se ili popuštate drugoj strani.	52	60,47
Namećete svoju volju, a na mišljenje druge strane ne obraćate pažnju.	2	2,33
Povlačite se i negirate da sukob postoji.	20	23,26
Kompromis – svaka strana odustaje od nečega, kako bi se donelo obostrano prihvatljivo rešenje.	44	51,16

Izvor: Autor, 2021.



Grafikon 1. Postupanje prilikom rešavanja konflikta

4.1. Predlozi za unapređenje

Iz rezultata istraživanja može se primetiti da se zaposleni pretežno opredeljuju za stil integracije, pa tako konfrontacijom dolaze do rešenja koje će biti maksimalno zadovoljavajuće za svaku sukobljenu stranu. Iako svaki stil ima svoje prednosti i mane, i može biti korišćen u zavisnosti od situacije u kojoj se strane nalaze, stil integracije iza sebe ostavlja najmanje štete, odnosno najviše koristi za sve strane u konfliktu.

U skladu sa dobijenim rezultatima, trenutno stanje u kompanijama može se unaprediti putem (*Jovanović, 2021*):

- formiranja posebnog odeljenja unutar kompanije, koje će se baviti isključivo upravljanjem konfliktima;
- upotrebe medijacije kao neformalnog načina rešavanja sukoba, koje štedi i vreme i finansijska sredstva;
- sprovođenja obuka za zaposlene u oblasti medijacije, kao i radionica koje će imati za zadatak edukaciju zaposlenih o uzrocima, posledicama i načinima rešavanja sukoba;
- pospešivanja komunikacije između članova projektnog tima i menadžmenta, ali i između samih članova projektnog tima, odnosno članova menadžmenta;

- organizovanja tim bildinga kako bi se stvorio adekvatan prostor za međusobno zbližavanje zaposlenih.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Odgovori ispitanika dali su uvid u trenutno stanje kada je u pitanju problematika oko procesa upravljanja i rešavanja konflikata. Raznolikost njihovog razmišljanja ukazuje na to da svaki zaposleni ovom problemu pristupa na način koji mu najviše odgovara. Upravo ta raznolikost naglašava potrebu da se upravljanju konfliktima pristupi sa mnogo više pažnje, jer se može primetiti da nije moguće koristiti isključivo jedan stil upravljanja, kako bi se dobili pozitivni ishodi.

Ne postoji savršeni, univerzalni model rešavanja konflikata koji će funkcionisati u svakoj situaciji, već sukobljene strane moraju proceniti na koji način da se prilagode i priđu rešavanju problema. Neophodno je analizirati uzroke, potencijalne posledice koje mogu nastati kao rezultat sukoba, ali i razumeti drugu stranu i sagledati situaciju iz druge tačke gledišta. Ne treba dopustiti emocijama da vode postupke pojedinaca, već je potrebno trezveno promisliti o svakom aspektu koji može napraviti štetu u nekom odnosu.

Kao i sam projekat, svaki sukob je po nečemu poseban i razlikuje se od onog prethodnog – da li će se razlikovati akteri i njihove reakcije, uzroci, posledice, zavisi od okolnosti i ljudske prirode. Pored toga, važno je iskazati i volju za rešavanjem konflikta, jer ukoliko ona ne postoji kod jedne ili svih sukobljenih strana, tada ni najbolje metode ne mogu pomoći.

6. LITERATURA

- [1] A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Sixth Edition (2017). Project Management Institute. Newtown Square, PA, USA
- [2] Morača, S., Radaković, N. (2017): Osnove upravljanja projektima. Fakultet tehničkih nauka. Novi Sad
- [3] Rahim, M. A. (2001): Managing Conflict in Organizations. Quorum Books. Westport, CT, USA
- [4] Sarafadeen, Y. (2016): Conflict Management in Projects. University of Johannesburg. Johannesburg, SAR
- [5] Swanström, N., Weissman, M. (2005): Conflict, Conflict Prevention and Conflict Management and beyond: a conceptual exploration. The Silk Road Studies Program. Uppsala, Sweden

Kratka biografija:



Aleksandra Jovanović rođena je 12. novembra 1994. godine, u Sremskoj Mitrovici. Osnovne akademske studije završila je 2018. godine na Prirodno-matematičkom fakultetu u Novom Sadu. Master rad odbranila je na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu 2021. godine.

Kontakt:

aleksandrajovanovic1211@gmail.com