



KONFLIKTI U KOMUNIKACIJI ZAPOSLENIH CONFLICTS IN EMPLOYEE COMMUNICATION

Vladimir Ćurčić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast - INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – U ovom radu predstavljeni su problemi u organizaciji JP PTT koji prouzrokuju konflikte. Obrazloženi su načini na koji se prevazilaze konflikti u organizaciji kroz način na koji su nastali. Na osnovu rezultata analizom sprovedenog istraživanja neke od postavljenih hipoteza su prihvaćene kao tačne a druge su odbačene kao netačne. Cilj rada je istraživanje konflikata u organizaciji i njegovo održavanje u svakodnevnom radu na samu efikasnost zaposlenih.

Cljučne reči: konflikti, organizacija, komunikacija, istraživanje

Abstract – This paper presents problems in the organization of JP PTT that cause conflicts. The ways in which conflicts in the organization are overcome are explained through the way in which they arose. Based on the results of the analysis of the research conducted, some of the set hypotheses were accepted as correct, and others were rejected as incorrect. The aim of the work is the research of conflicts in the organization and its reflection in the daily work on the very efficiency of the employees.

Keywords: Conflicts, Organization, Communication, Research

1. UVOD

Potreba organizacija da proizvode za poznatog kupca, oštra globalna konkurencija i borba za kvalitet podrazumevaju rad na stalnom unapređenju saradnje između pojedinaca i timova unutar i izvan organizacije. Jedan od preduslova za ova unapređenja jeste efikasno komuniciranje. Uvođenje novih informaciono-komunikacionih tehnologija i njihova upotreba u komuniciranju često dovodi do promena u načinu organizacije rada i promene organizacione strukture. Ove promene su najočiglednije, ali i od posebnog značaja u naučnim institucijama i organizacijama zasnovanim na znanju. Osnovne uzroke konflikata moguće je tražiti u nerešenim egzistencijalnim potrebama čoveka. Sakupljeno nezadovoljstvo zbog prisutnosti problema i ispoljena tenzija osnovne su pretpostavke konflikta.

2. TEORIJSKI PRISTUP

Termin *komuniciranje* potiče od latinskog glagola *communicare*, koji znači saopštiti, učiniti zajedničkim.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila prof. dr Lepasava Grubić-Nešić.

Iz ovog glagola izvedena je imenica koja sadrži značenja zajednice, saobraćanja i opštenja.

2.1. Pojam komunikacije

Komuniciranje počinje sa pošiljaocem koji svoju poruku želi da uputi i/ili „podeli“ sa željenom publikom. Tu svoju poruku preduzeće – inicijator mora da kodira ili šifrira, a to znači da svoju poruku tj. zamisli (ideje). mora da pretvori odgovarajuće znake i simbole, koji mogu biti vizuelni, verbalni (narativni). i sl.

2.2. Komunikacija u organizaciji

Načini komuniciranja u organizaciji vezani su za:

- Stil upravljanja i rukovođenja;
- Osnovu za prepoznavanje i stvaranje organizacione kulture,
- Sredstvo podrške organizacionoj strukturi;
- Najznačajnije sredstvo motivisanja zaposlenih;
- Alat u menadžmentu;
- Etičke pokazatelje odnosa u organizaciji;
- Uspostavljanje misije, vizije i strategije organizacije;
- Proceni uspešnosti;
- U sprovođenju promena i razvoja organizacije (Grubić-Nešić, 2006.).

2.2.1. Organizaciona struktura i komunikacija

Organizacije obično uređuju načine koji diktiraju ko sa kim može, a ko sa kim ne može da komunicira. Na osnovu organizacione strukture pojedinci su povezani jedni s drugima zvaničnim linijama komunikacije. Uspostavljanje zvaničnih kanala je kritično kada su kompanije veoma velike i kada imaju diverzifikovane operative svuda po svetu i one predstavljaju uslov njihovog opstanka.

2.2.2. Formalni kanali komunikacije

Formalna komunikacija podrazumeva da se tačno zna ko sa kim može da komunicira. Šeme koje utvrđuju koje organizacione jedinice komuniciraju jedna s drugom se nazivaju komunikacione mreže. Postoji mnogo raznih komunikacionih mreža u organizaciji. Priroda komunikacionih mreža može značajno da utiče na funkcionisanje organizacije. Komunikacione mreže sa razlikuju po njihovom stepenu centralizacije. To se odnosi na stepen do kojeg informacija mora da se prenosi preko jednog određenog člana ka ostalim članovima mreže. Tako identifikujemo **centralizovane i decentralizovane mreže**.

2.2.3. Neformalni kanali komunikacije

Neformalna komunikacija u organizaciji je razmena informacija bez zvanično nametnutih obaveza ili ograničenja. Neformalni komunikacioni kanal povezuju sve delove organizacije i predstavljaju važnu dopunu formalnim komunikacionim kanalima. Neformalna komunikacija uključuje sve poruke u organizaciji koje nisu u direktnoj vezi sa ispunjenjem radnih zadataka. Priroda ovakve komunikacije nije opisana u formalnim kanalima, ali je neophodna za opstanak organizacije. Nezvaničan izvor je posrednik ove komunikacije, i on nosi sve informacije koje su od interesa za članove organizacije. U organizaciji može postojati više ovakvih kanala koji su međusobno isprepletani.

2.3. Pojam konflikta

Konflikt je fenomen koji je prisutan u svim oblastima života i rada i predmet je brojnih naučnih disciplina, a posebno psihologije i sociologije rada. On je posebno izražen u periodu društvenih kriza, turbulencija u privredi i u drugim oblastima društvenog života. Termin konflikt ima mnogo značenja i koristi se da opiše događaje koji gradiraju od unutrašnjeg nemira koji se stvara zbog oprečnih potreba ili želja do otvorenog nasilja između čitavih društava. U kontekstu organizacionog ponašanja termin konflikt prvenstveno opisuje primere kada pojedinci ili grupe pojedinaca u okviru jedne organizacije rade jedan protiv drugog ili jedan protiv drugih umesto jedan za drugog ili jedni za druge.

2.3.1. Uzroci konflikata

Uzroci konflikta na radu su brojni i raznovrsni. Glavni uzroci su pre svega u ekonomskoj, tehničkoj, društvenoj, informativnoj i organizacionoj sferi čovekove radne delatnosti. Brojna empirijska istraživanja nedvosmisleno ukazuju da su konflikti najizraženiji u **ekonomskoj sferi odnosa**, što je i razumljivo, ako se ima na umu činjenica da je najčešće reč o raspodeli najamnina, premija, nagrada, dividendi i slično, i mali poremećaj u tim odnosima zakonito dovodi do konfliktne situacije.

2.3.2. Upravljanje konfliktima

Od načina i uspešnosti upravljanja konfliktima zavisi delotvornost organizacije. Postoje različiti pristupi upravljanju i razrešavanju konflikata, s različitim efektima.

To su izbegavanje, prilagođavanje, konfrontacija, kompromis, saradnja i koalicija. Da bi se kvalitetno upravljalo konfliktima, potrebno je poznavati konfliktnu situaciju, dotadašnje odnose sukobljenih, znati vreme kad je konflikt nastao i vreme raspoloživo za rešavanje sukoba.

2.3.2.1. Pravila vođenja razgovora za prevazilaženje konflikta

Voditelj razgovora za prevladavanje konflikta ima veoma nepopularan zadatak jer često postoji bojazan da i sam bude uvučen u konflikt, da se jednoj od sukobljenih strana ne učini nepravda, ili se čak sa obema ne pokvare odnosi. U svakom slučaju, rasprava zahteva puno vremena.

2.3.2.2. Veštine komuniciranja u konfliktu

Kod veština u komuniciranju je poželjno da učesnici poseduju veštine poput slušanja i učenja, verbalne diplomatske i fleksibilnosti koje će im pomoći u rešavanju konfliktne situacije.

2.3.3. Negativni efekti konflikta

Konflikt proizvodi snažne negativne emocije i zbog toga je veoma stresan. On često ometa komunikaciju između pojedinaca ili grupa i može skoro da eliminiše koordinaciju između njih. Dalje on povlači pažnju i troši energiju potrebnu za izvršavanje zadataka kao i trud potreban da se postignu ključni organizacioni ciljevi. Konflikt može ozbiljno da ometa efektivnost organizacije na sve ove načine.

2.3.4. Pozitivni efekti konflikta

Konflikt najčešće ima negativan uticaj na organizaciju, ali u nekim slučajevima može da donese i važne koristi. Sagledavanje problema prvi je neophodan korak ka njegovom rešavanju te konflikt na taj način može da bude koristan. Konflikt motiviše ljude sa obe strane problema da bolje shvate i više saznaju o stanovištu svog protivnika.

3. O PREDUZEĆU

JP PTT saobraćaja Srbija osnovano je 1989. godine Zakonom o sistemima veza kao javno preduzeće poštanskog, telegrafskog i telefonskog saobraćaja, sa sredstvima za rad u državnoj svojini. U Preduzeću sa 100% osnivačkog uloga učestvuje Republika Srbija, a u ime osnivača Vlada RS učestvuje u poslovnim aktivnostima Preduzeća. Zakonom o poštanskim uslugama je regulisano vršenje poštanskih usluga. Ovaj Zakon reguliše univerzalnu poštansku uslugu koju vrši univerzalni poštanski operator, odnosno JP PTT na osnovu licence. JP PTT je lider na tržištu poštanskih usluga u Srbiji, a u pružanju univerzalne poštanske usluge Preduzeće ima monopol na tržištu poštanskih usluga u Republici Srbiji. U skladu sa politikom Vlade Srbije vezano za restrukturiranje javnih preduzeća u Srbiji, tokom 2004. godine Pošta Srbije započela je izradu programa restrukturiranja. Cilj ovog programa je poboljšanje ukupnog kvaliteta poslovanja ovog preduzeća (produktivnost, rentabilnost, kvalitet usluga, itd.).

3.1. Organizaciona struktura

Organizaciona struktura JP PTT je normativno regulisana na svim nivoima. Što se tiče same organizacije poslova u Javnom preduzeću PTT saobraćaja ona je utvrđena za celo preduzeće, a organizacioni delovi unutar preduzeća se organizuju prema poslovima i to zavisno od vrste poslova koji se obavljaju, kao i okolnosti i uticaja koji su važni za obavljanje tih poslova.

3.2. Vizija i misija preduzeća

Vizija - Ostati dominantan i pouzdan poslovni partner građanima, privredi i državi, prepoznat po kvalitetnim, dostupnim i pristupačnim poštanskim, elektronskim i

finansijskim uslugama, koji će kroz zadovoljstvo korisnika i svih zaposlenih zadržati leadersku poziciju na liberalizovanom tržištu poštanskih usluga i ostvariti značajno učešće na tržištu transportno-logističkih usluga.

Misija - Pružati visokokvalitetne, konkurentne i pouzdane poštanske, logističke i finansijske usluge i obezbediti razvoj informacionog i komunikacionog sistema, za širok spektar upotrebe, uz visok stepen zadovoljstva korisnika.

4. METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

4.1. Predmet i cilj istraživanja

Predmet ovog istraživanja predstavljaju komunikacija i konflikti u JP PTT Pošta Srbija među zaposlenima različitog pola, nivoa obrazovanja, godina starosti, hijerarhijske pozicije koju zauzimaju u preduzeću, a posmatrano u okviru rada u dve sredine; u gradskom i seoskom okruženju.

Rad se bazira na ideji da uspeh poslovanja jedne organizacije zavisi u velikoj meri od ljudskog faktora; od zaposlenih, njihove stručnosti, komunikativnosti i spremnosti ka ličnom usavršavanju, kao i simbiozi zaposlenih i preduzeća.

Cilj istraživanja je utvrditi odnose, mišljenja i stavove zaposlenih u Preduzeću prema načinu i kvalitetu komunikacije, kao i prema konfliktnim situacijama. Cilj istraživanja ovog master rada je da se ispita kako zaposleni percipiraju pojavu konflikta, odnosno da li ga smatraju poželjnim, koga smatraju odgovornim za pojavu konflikta i kakav im je stav o načinima rešavanja konflikta.

4.2. Problem i zadaci istraživanja

Problem ovog istraživanja odnosi se na to: Da li lična percepcija zaposlenih utiče prvobitno na pojavu, a kasnije i na upravljanje i rešavanje konflikta?

Problem istraživanja je ispitati da li postoje i u kojoj meri razlike u nivou komunikacije među zaposlenima, kao i u percepciji konflikta među zaposlenima u Poštanskim jedinicama na nivou grada Novog Sada (gradska sredina) u odnosu na Poštanske jedinice van grada (seoska sredina).

4.3. Hipoteze istraživanja

Polazna hipoteza istraživanja :

H₀: Poslovanje Preduzeća je transparentno i rukovodstvo se redovno i precizno izveštava zaposlene o postignutim rezultatima poslovanja.

Pomoćne hipoteze istraživanja :

H₁: Zaposleni u Javnom preduzeću su zadovoljni komunikacijom na nivou rukovodstvo –zaposleni.

H₂: Zaposleni na istom hijerarhijskom nivou nemaju prepreka u komunikaciji

H₃: Pojava konflikta izaziva narušavanje radne discipline u organizaciji.

H₄: Rešavanju konfliktnih situacija neophodno je pristupiti sistemski.

H₅: U organizaciji je poželjna određena količina konflikata.

4.4. Metode, tehnike i instrumenti istraživanja

U istraživanju je korišćena deskriptivna metoda, koja podrazumeva prikupljanje, obradu, prezentaciju i interpretaciju podataka, kao i izvođenje zaključaka na osnovu dobijenih rezultata. Tehnika koja je korišćena je anketiranje pomoću upitnika kao instrumenta koji je bio najadekvatniji za ovu vrstu istraživanja problematike. Upitnik se sastoji iz 23 pitanja, na koja su ispitanici odgovarali anonimno, zaokruživanjem jednog od ponuđenih odgovora (6 pitanja – opšti podaci o ispitanicima: pol, godine starosti, godine radnog staža, stručna sprema, radna pozicija i radno okruženje). Preostalih 17 pitanja je podeljeno na sledeći način: 7 pitanja se odnosi na kvalitet, nivo i način komunikacije među zaposlenima i percepciju zaposlenih o odnosu rukovodstva prema njima; 10 pitanja obrađuje konflikte (pojavu; uzroke nastanka, uticaj konflikata na kvalitet posla, radnu disciplinu, međuljudske odnose; poželjnost konflikata i načine njihovog rešavanja).

4.5. Uzorak varijabli

Istraživanjem je obuhvaćeno 126 ispitanika zaposlenih u JP PTT Pošta Srbije, i to 63 u gradskoj sredini (Novi Sad) i 63 u seoskom radnom okruženju. Uzorak se može okarakterisati kao prigodan, što je metodološki zadovoljavajuće za ovu vrstu istraživanja. Varijable obuhvaćene ovim istraživanjem se prema karakteru dele na nezavisne i zavisne varijable. U delu koji se bavi strukturom nezavisnih varijabli, imamo šest varijabli, koje su dale podatke o širem socijalno-statusnom karakteru ispitanika: Popunjavanje upitnika je anonimno.

4.6. Kalendar istraživanja

Istraživanje je obavljeno u periodu od 01.06.2022. do 14.06.2022. godine u JP PTT Pošta Srbije u 10 Poštanskih jedinica u gradu Novom Sadu i 9 Poštanskih jedinica u seoskom okruženju.

5. PRIKAZ REZULTATA

5.1. Opšte karakteristike uzoraka

Socio demografske karakteristike ispitanika – pol, starosna dob, stepen obrazovanja, godine radnog iskustva, radna pozicija prema geografskoj/radnoj sredini. Opštom karakteristikom ispitanika ispitana je polna struktura, starosna struktura, godine radnog iskustva, stepen obrazovanja, kao i radna pozicija.

5.2. Odgovori ispitanika na tvrdnje iz upitnika

H₀: Poslovanje Preduzeća je transparentno i rukovodstvo se redovno i precizno izveštava zaposlene o postignutim rezultatima poslovanja - hipoteza se prihvata kao tačna.

H₁: Zaposleni u Javnom preduzeću su zadovoljni komunikacijom na nivou rukovodstvo –zaposleni. - hipoteza se odbacuje kao netačna.

H₂:Zaposleni na istom hijerarhijskom nivou nemaju prepreka u komunikaciji. - hipoteza se prihvata kao tačna.

H₃: Pojava konflikta izaziva narušavanje radne discipline u organizaciji. - hipoteza se prihvata kao tačna.

H₄: Rešavnju konfliktnih situacija neophodno je pristupiti sistemski. - hipoteza se odbacuje kao netačna.

H₅: U organizaciji je poželjna određena količina konflikata. - hipoteza se prihvata kao tačna.

6. DISKUSIJA I TESTIRANJE POSTAVLJENIH HIPOTEZA NA OSNOVU DOBLJENIH REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Analizom rezultata sprovedenog istraživanja neke od postavljenih hipoteza su prihvaćene kao tačne, a druge su odbačene kao netačne:

H₀: Poslovanje Preduzeća je transparentno i rukovodstvo redovno i precizno izveštava zaposlene o postignutim rezultatima poslovanja – je prihvaćena kao tačna. Prema stavovima i proceni zaposlenih hipoteza se prihvata, što se ogleda u činjenici da vrhovni menadžment preduzeća redovno izdaje biltene na kraju poslovnih perioda (mesečni, kvartalni, polugodišnji i godišnji izveštaji) u kojima su svi podaci o poslovanju, finansijski izveštaji, stratejski planovi i planovi za kreće periode izneti u potpunosti tako da zaposleni imaju uvid u poslovanje, a samim tim, obzirom da preduzeće uspešno posluje i sigurnost u svoje radno mesto.

H₁: Zaposleni u Javnom preduzeću zadovoljni su komunikacijom na nivou rukovodstvo.

H₂: Zaposleni na istom hijerarhijskom nivou nemaju prepreka u komunikaciji *prihvata se kao tačna.*

H₃: Pojava konflikta izaziva narušavanje radne discipline u organizaciji *prihvata se kao tačna.*

H₄: Rešavnju konfliktnih situacija neophodno je pristupiti sistemski *odbacuje se kao netačna.*

H₅: U organizaciji je poželjna određena količina konflikata *prihvata se kao tačna.*

7. ZAKLJUČAK

Međusobna saradnja, empatija i obostrano razumevanje saradnika, uspešno rešavanje nastalih konfliktnih situacija i sukoba, odnosno upotreba nenasilne komunikacije, veoma je bitna u realizaciji zadovoljavajućih odnosa u Preduzeću među zaposlenima na svim hijerarhijskim nivoima, dakle, bez obzira na položaj u organizaciji, na pol, starosnu dob, radno iskustvo, stručnu spremu, ili sredinu u kojoj data poslovna jedinica posluje. Ukoliko posmatramo jednu organizaciju kao živi organizam možemo da kažemo da je primena nenasilne komunikacije visoko na skali potrebnih aktivnosti za opstanak i napredak tog organizma.

Upravljanje organizacionim konfliktom je postalo veoma važno za poslovanje jednog preduzeća u savremenim tržišnim uslovima (rast konkurencije, razvoj nauke i tehnike, procese globalizacije i sl.). Tradicionalni stav prema konfliktima: konflikti su loši i treba ih izbegavati. Konflikti se vide samo kao odstupanje od normalnog stanja i manifestacija nepravilnosti u radu organizacije. Konflikti se doživljavaju kao dokaz da sistem nije dobro dizajniran ili da se pojavljuju greške u njegovom funkcionisanju. Razvijena poslovna praksa više ne stremi rešavanju konflikata, već upravljanju konfliktom.

Pred uspešnim menadžerima se nalazi zadatak da pravilno reaguju na pojavu konflikta te da upotrebe jedan od pet stilova upravljanja konfliktom: saradnja (integrativni stil), kompromis, prilagođavanje, nadmetanje i izbegavanje. Praksa je pokazala da je umerena količina konflikta, kojim se upravlja na konstruktivan način značajna za dostizanje i održavanje optimalnog nivoa organizacione efektivnosti.

8. LITERATURA

[1] Adičes I., (1996.), *Upravljanje promenama*, Agora, Prometej, Novi Sad,

[2] Andevski M., (2008). *Umetnost komuniciranja*, Cekom books, Novi Sad;

[3] *Bajt, M. i ostali (2011).*, Komunikacija i konflikti u komunikaciji, *Ekonomski fakultet, Osijek*

[4] *Dobrijević, G. (2010).*, Stilovi upravljanja organizacionim konfliktom, *Sinergija, VI naučni skup, Bjeljina (BIH), str. 290-294*

[5] Grubić-Nešić L., (2006.). *Razvoj ljudskih resursa*, AB Print, Novi Sad;

Kratka biografija:



Vladimir Čurčić rođen je 31. Januara 1984. godine u Srbobranu. Osnovnu školu „Branko Radičević“ završava 1996. godine nakon čega upisuje srednju elektro školu „Mihajlo Pupin“. Posle završene srednje škole, 2000. godine upisuje Fakultet za menadžment, odsek Operativni menadžment. Osnovne studije završava 2004. godine na modulu Menadžment - Operativni Menadžment. 2020 godine upisuje master studije na Fakultetu tehničkih nauka.

Kontakt: 065/678 9100

E-mail: dadocurcic@gmail.com,
curcic.i2152.2020@uns.ac.rs