

**UTICAJ KONFLIKTA NA ONBOARDING PROCES****IMPACT OF CONFLICTS IN ONBOARDING PROCESS**Biljana Momirović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Menadžment ljudskih resursa – Inženjerski menadžment**

**Kratak sadržaj** – Predmet istraživanja ovog master rada jesu konflikti koji se dešavaju u toku onboarding programa. Cilj ovog istraživanja jeste da identifikujemo potencijalne konflikte koji se mogu desiti u toku onboarding procesa između novozaposlenog i ostatka kolektiva i da pronademo adekvatne načine za predupređenje tih konflikata, kako ne bi došlo do neželjenih posledica po rad i poslovanje organizacije.

**Ključne reči:** Konflikt, Onboarding, Poslovanje

**Abstract** – The subject of this master's thesis are the conflicts that occur during the onboarding program. The goal of this research is to identify potential conflicts that may occur during the onboarding process between the new employee and the rest of the team and to find adequate ways to prevent these conflicts, so that there are no unwanted consequences for the work and operations of the organization.

**Keywords:** Conflict, Onboarding, Business

**1. UVOD**

Onboarding program predstavlja proces prilagođavanja novozaposlenog u organizaciji na njegovo ili njeno novo radno mesto. novo okruženje i nov način rada. U okviru upravljanja ljudskim resursima onboarding je značajan zato što direktno utiče na produktivnost, motivaciju i efikasnost novozaposlenog u organizaciji. U ovom radu posmatra se problem onboarding procesa prilikom ispoljavanja različitih konfliktnih situacija na radnom mestu.

Konflikt nastaje kada pojedinac ili više osoba oseća nelagodu prilikom izbora između dve ili više alternativa. Konflikta ili sukobi između zaposlenih ili unutar zaposlenih, mogu imati pozitivne i negativne posledice na produktivnost i samim tim na celokupno poslovanje organizacije. Veoma je važno na pravilan način upravljati sukobima kako bi izbegli negativne posledice i uživali u benefitima pozitivnih posledica.

**2. ONBOARDING PROCES**

Onboarding program predstavlja alat koji se koristi u situacijama gde novozaposlenog polako uvodimo u organizaciju, pružamo mu sve potrebne informacije i obuke za izvođenje radnih zadataka koji ga čekaju na tom radnom mestu.

**NAPOMENA:**

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Petar Vrgović, red. prof.

Pažnja koja se pruža prilikom definisanja onboarding programa kao i u njegovom izvođenju je glavna determinanta uspeha ovog programa.

Onboarding proces je skup procesa koji obuhvata privlačenje, akomodaciju, prilagođavanje i ubrzanje napretka novog člana tima, bez obzira da li došao u organizaciju spolja ili preraspoređen unutar organizacije. Preduslov za uspešan onboarding je prilagođavanje procesa oko uloge koja se popunjava. Efektivan onboarding program je jedan od najvećih dostignuća koje može da napravi HR tim unutar organizacije. Novozaposleni iz efektivnog programa vuku motivaciju za rad i brže dolaženje do rezultata, takođe veća produktivnost i veća stopa zadržavanja novozaposlenih su rezultat efektivnog onboarding programa [1]. Pitanja na koja treba da odgovorite pre kreiranja onboarding procesa:

- Kada će početi onboarding proces?
- Koliko dugo će trajati?
- Sa kakvim utiscima želite da izađu novi zaposleni na kraju prvog dana?
- Šta novi zaposleni treba da znaju o kulturi i radnom okruženju?
- Koja je uloga HR u onboarding procesu?
- Koja je uloga menadžera/direktnih nadređenih? Saradnika?
- Kakve ciljeve želite da postavite novim zaposlenima?
- Kako ćete sakupljati povratne informacije o programu i meriti njegov uspeh?

Predloženi koraci po Braditu za uspešan onboarding program su [1]:

- Dovodjenje u red - potrebno je da se svi u organizaciji slažu oko potrebe za novim članom/ovima u timu, kao i potrebnih veština, znanja i ostalog vezano za tu ulogu koja se popunjava
- Prikupljanje - identifikovanje, regrutacija, selekcija i uključivanje novih članova u tim
- Smeštanje – pružanje svih potrebnih alata za obavljanje posla novozaposlenim
- Asimilacija – pružanje pomoći prilikom upoznavanja ostalih članova tima
- Ubrzanje – pružanje pomoći novozaposlenima i njihovom timu da brže dođu do željenih rezultata

Menadžeri ljudskih resursa uveliko prepoznaju značajnost efektivnog privlačenja i zadržavanja kvalitetnih zaposlenih ili kako se često u literaturi nazivaju „talenti“, međutim pored kvalitetne regrutacije i selekcije, potrebno je primeniti strateški pristup pri planiranju i izvođenju onboarding programa. Sub-optimalna performansa nestrates-

kih onboarding programa prilagođavanja novozaposlenih ima ozbiljne posledice po organizaciju, pogotovo za srednja ili velika preduzeća [2].

Pored finansijskih troškova koji su ogromni pri odlaženju zaposlenih i njihovoj zameni, dodatni troškovi nastaju ukoliko se novozaposleni ne prilagodi ulozi na koju je postavljen i odluči da napusti organizaciju iz raznih razloga koji mogu biti sprečeni strateškim pristupom onboarding procesa ili kompanija shvati da ipak novozaposleni ne može ili ne želi da pruži očekivane rezultate pa tom prilikom moraju da ga ili otpuste ili premeste na drugo mesto u okviru organizacije gde bi ponovo morali da započiju onboarding program koji se ni prvi put nije pokazao kao uspešan [2].

Neuspeh novog zaposlenog da isporuči obično potiče od jednog ili više od četiri stvari:

1. Neuspeh uloge zbog nejasnih ili neusklađenih očekivanja iresursi (promašaj pripreme).
2. Lični neuspeh zbog nedostatka snage, motivacije ili spremnosti. Na primer, novi šef marketinga koji je bio angažovan sa iskustvom u direktnom marketingu koje je bilo žalosno zastarela.
3. Neuspeh u vezi zbog ranih pogrešnih koraka.
4. Neuspeh angažovanja zbog iskustava iz ranih dana (promašaj menadžmenta).

Kada bilo koja osoba preuzme novu ulogu, postoji rizik da će on ili ona bicti u neskladu sa organizacijom. Kada ovo spojite sa poremećajem koji je svojstven svim organizacionim tranzicijama, nije ni čudo što toliko novih zaposlenih ne uspe ili odluči da ode u prvih šest meseci, da čak 50 odsto novozaposlenih ne uspe da isporuči ono što njihove organizacije očekuju. Često ti neuspesi ili odluke nisu očigledni u ranoj fazi, .ali seme je klijalo, i jeste veoma je teško promeniti kurs niz put. Novi posao je turbulentan događaj za sve [1].

### 3. KONFLIKTI

„Konflikt je proces koji počinje kada individua ili grupa percipira razlike i opozicije između sebe i druge individue ili grupe oko interesa, resursa, verovanja ili prakse koja njima nešto znači” [2].

Konflikt možemo primetiti i danas, u 21 veku, gde je društvo hijerarhijski organizovano. Kao i društvo u kom živimo, preduzeća i organizacije u kojima radimo su, takođe, masovno hijerarhijski organizovana. Da bi se pojedinac „popeo” uz lestvice organizacione hijerarhije potrebno je da pokaže da ima određena znanja i veštine koje su neophodne za preduzeće, a opet izraženija od kolega sa kojima se nalazi na istoj hijerarhijskom nivou. Tako postavljeni sistemi rada neizbežno dovode do konfliktnih situacija, nekad poželjnih nekad nepoželjnih. Dokazano je da postoji bliska konekcija između konflikta i saradnje, a ona postaje samo jača i to zbog promena koje su usledile [3].

Putnam i Poole su u svom pregledu zaključili da postoje tri zajednički aspekti većine definicija sukoba:

- (a) međuzavisnost između strana,
- (b) percepcija najmanje jedne od strana da postoji određen stepen suprotnosti ili nekompatibilnosti između ciljeva stranaka,
- (c) neki oblik interakcije između strana.

Thomas je integrisao ove karakteristike u sintetizovanu definiciju konflikta: „Proces koji počinje kada jedna strana uoči da je drugi je negativno uticao, ili će uskoro negativno uticati na nešto do kojih je njemu ili njoj stalo” [3].

Konflikt ne samo da ima visoku ličnu cenu, već je i skup za organizaciju. Istraživanja pokazuju da tipičan menadžer gubi 25% svog radnog vremena u toku dana na reagovanje na beskorisni sukob. Ovo je vreme izgubljeno za kreativan, produktivan rad. Uzmite organizaciju srednje veličine sa stotinu menadžera. Pretpostavimo da je prosečna godišnja plata po menadžeru 40.000 evra. Sa menadžerima koji gubeći 25% svog vremena na sukob, cena će biti 1.000.000 funti. Ovo uzima u obzir samo vreme upravljanja. Pravi trošak će uključivati izgubljeno vreme zaposlenih, veća fluktuacija osoblja, propuštene prilike, izostanak, neefikasnost, nizak moral i loš timski rad. Obrnuto, naravno, ljudi koji su vešti u upravljanju konfliktima veća je verovatnoća da će biti percipirani kao lideri, uticajni su, steći poštovanje i saradnju i povećanje vrednosti organizacije. Nekontrolisani konflikt je najveći trošak koji se može smanjiti za mnoge organizacije a najčešće se najmanje prepoznaje [4].

### 4. KONFLIKTI U TOKU ONBOARDING PROCESA

Onboarding predstavlja kompleksan proces koji, čak i detaljno isplaniran, može da dovede pojedinca, koji učestvuje u njemu, do konfliktnih situacija. To je proces koji za organizaciju predstavlja prenošenje potrebnih informacija (o radnim zadacima, o kulturi organizacije, o procedurama itd.), a sa strane novozaposlenog predstavlja proces usvajanja tih informacija. Sukobi, kao što je prethodno navedeno, su prirodna pojava sa pozitivnim i negativnim posledicama do koje dolazi usled različitog vida neslaganja interesa, stavova, očekivanja itd., tako da u procesu pružanja i prihvatanja raličitih informacija može doći do više vrsta sukoba koji u zavisnosti od načina upravljanja tim konfliktima može biti ili pogubno za proces onboardinga ili da utiče pozitivno i da ubrza proces prilagođavanja novozaposlenog u organizaciji.

Postoji nekoliko potencijalnih sukoba koji mogu nastati tokom procesa uključivanja, uključujući:

- Problemi u komunikaciji: Može doći do nesporazuma ili nesporazuma između novog zaposlenog i njihovog menadžera ili kolega, što može dovesti do zabune i sukoba.
- Razlike u očekivanjima: Novi zaposleni i kompanija mogu imati različita očekivanja u pogledu uloge, odgovornosti ili radnog okruženja, što može dovesti do sukoba.
- Kulturološke razlike: Ako novi zaposleni dolazi iz drugačijeg kulturnog porekla, može doći do nesporazuma ili poteškoća u prilagođavanju kulturi i normama kompanije, što može dovesti do sukoba.
- Lične razlike: Mogu postojati lične razlike ili sukobi između novog zaposlenog i njegovog menadžera ili kolega, što može uticati na proces učlanjenja.
- Otpor promenama: Novi zaposleni se može odupreti promenama svoje radne rutine ili procesa, što može dovesti do sukoba.

Da bi se sprečili ili ublažili ovi konflikti, važno je da kompanija ima jasnu komunikaciju i očekivanja, pruži adekvatnu podršku i resurse za novog zaposlenog i da bude otvorena za povratne informacije i sugestije novog zaposlenog. Takođe je važno da novi zaposleni bude proaktivan u traženju pomoći i pojašnjenja, i da saopštava sve nedoumice ili probleme koji se mogu pojaviti tokom procesa uključivanja.

Postoji nekoliko potencijalnih intrapersonalnih konflikata koje pojedinac može iskusiti tokom procesa uključivanja. Neki od ovih sukoba mogu uključivati:

- Prilagođavanje novom okruženju: Početak novog posla može biti pretežak i stresan, a pojedincu može biti teško da se prilagodi novom radnom okruženju, kulturi i timu.
- Nedostatak samopouzdanja: Uobičajeno je da pojedinci osećaju sumnju u sebe ili nesigurnost kada započinju novi posao, posebno ako su u novoj industriji ili imaju ograničeno iskustvo.
- Nelagodnost zbog promena: Započinjanje novog posla često uključuje značajne promene u svakodnevnoj rutini pojedinca, što može biti neprijatno ili izazovno za neke ljude.
- Različita očekivanja: Može postojati neusklađenost između očekivanja pojedinca za posao i stvarnosti radnog okruženja, što može dovesti do frustracije ili razočarenja.
- Izazovi upravljanja vremenom: Pojedincu može biti teško da efikasno upravlja svojim vremenom kada još uči osnove novog posla i pokušava da ispuni očekivanja svog novog poslodavca.
- Sve u svemu, važno je da pojedinci budu svesni ovih potencijalnih sukoba i da pronađu načine da ih reše kako bi imali uspešno iskustvo uključivanja u novu organizaciju. Ovo može uključivati traženje podrške od kolega ili mentora, pronalaženje načina za upravljanje stresom i anksioznošću i postavljanje jasnih ciljeva i očekivanja za sebe.

## 5. ISTRAŽIVANJE I REZULTATI

Da bi na najbolji mogući način predupredili sukobe koji se mogu desiti u toku onboarding programa veoma je važno da analiziramo sukobe koji se mogu desiti unutar novozaposlenog kao i sukobe koji se mogu desiti između novozaposlenog i kolega u timu, nadređenih, podređenih i ostalih.

Sukobi kao takvi su neizbežni, ali ukoliko se sa njima upravlja na dobar način i na vreme reaguje, mogu se sprečiti katastrofalne posledice koje nose sa sobom, pa čak i situaciju okrenuti u našu korist i doći do pozitivnih posledica koje povećavaju produktivnost na radu, motivaciju zaposlenih i stvaraju atmosferu inovacija u organizaciji. Cilj ove analize je da dobijemo niz koraka koje organizacija treba da preduzme kako bi onboarding program bio uspešan i kako bi novozaposleni brže došao do očekivanih rezultata.

Kao što je prethodno navedeno, intrapersonalni sukob predstavlja sukob koji se dešava unutar pojedinca. Ovde smo sagledali neke od potencijalnih konflikata koji mogu da se dese novozaposlenom u procesu onboarding programa:

- Nesigurnost novozaposlenog zbog manjka znanja o proceduri rada - ukoliko novozaposleni nema znanja o proceduri rada može da oseti određenu dozu straha od greške i/ili straha od kritikovanja i dolazi do demotivacije za rad. Ovakav konflikt može da rezultira odbojnim stavom prema radu i komunikaciji sa internim i eksternim stejkholderima. Sukob unutar novozaposlenog dovodi do nemogućnosti određivanja prioriteta u izvođenju radnih zadataka, kao i određivanja potrebnih koraka koje treba preduzeti.

*Predlog rešenja: Jasno definisati procedure rada i prezentovati ih novozaposlenom. Razgovarati sa njim da li postoji neke nejasnoće i praktično mu pokazati primenu tih procedura.*

- Preispitivanje odluke o promeni radnog mesta ili organizacije - promena radnog mesta može da prouzrokuje različita pitanja unutar novozaposlenog : da li će na novom radnom mestu uspeti da ispuni svoj potencijal, da li je napravio grešku prilikom odabira novog radnog mesta ukoliko je birao između dva različita radna mesta, da li su njegove kompetencije u skladu sa potrebama novog radnog mesta itd., što takođe može da utiče na produktivnost novozaposlenog i da uspori proces prilagođavanja.

*Predlog rešenja: U razgovoru sa novozaposlenim otkriti zbog čega je odabrao baš ovo radno mesto, koja su mu očekivanja i koji su mu ciljevi za dalji razvoj karijere. Potruditi se da prilagodimo onboarding program tako da omogućimo novozaposlenom da uvidi koje sve pogodnosti ima u našoj organizaciji.*

- Strah od novog okruženja, strah da nas novi kolektiv neće prihvatiti - ukoliko novozaposleni dolazi na radno mesto koje zahteva rad u timu ili grupi i direktno svojim radom utiče na rezultate rada tog tima, može da oseti strah prilikom iskazivanja svojih stavova i svog znanja kako ne bi bio odbačen od strane novih kolega. Suzdržavanjem od izražavanja svog mišljenja i dvoumljenjem da li treba uopšte da izrazi svoj stav ne može ostvariti svoj potencijal i prikazati se u najboljem svetlu.

*Predlog rešenja: Novozaposlenom odrediti osobu koja će mu biti "badi". Badi je osoba od poverenja, koja treba da pomogne novozaposlenom da upozna nove kolege.*

Interpersonalni konflikti su konflikti koji se dešavaju između dve ili više osoba. Sagledaćemo potencijalne sukobe u kojima se može naći novozaposleni u svom poslovnom okruženju:

- Konflikt između novozaposlenog i "starog" zaposlenog - ukoliko zaposleni koji je već dugo u organizaciji se oseti ugroženo zbog uvođenja novih ljudi u organizaciji, može svesno ili nesvesno da oteža proces prilagođavanja novozaposlenog u organizaciji i da učini da se novozaposleni oseća nepoželjnim, Takva situacija može da izazove mnoštvo sukoba između njih dvoje. Često organizacije uvode nove ljude u organizaciju zbog povećanog obima posla kako bi olakšali rad već zaposlenima koji ne mogu da stignu sve da odrade ili im treba određena stručnost koju trenutni zaposleni nemaju, međutim to može da izazove određenu nelagodnost kod već zaposlenih. Takođe, jedan od mogućih uzroka ovakvog konflikta može biti i zbog prenatrpanosti poslom i nemogućnos-

ti odvajanja vremena da se novozaposlenom pruže potrebne informacije za rad.

*Predlog rešenja: Uključivanje zaposlenih u proces onboardinga za novozaposlenog, kao i u definisanje onboarding programa pre regrutacije novozaposlenog.*

- Konflikt između novozaposlenog i nadređenog – često se dešava da menadžeri u organizacijama osećaju ogromni pritisak da ispune očekivanja top menadžera i dostave potrebne rezultate na vreme. Pod stresom, nadređeni mogu takođe vršiti pritisak na svoje podređene. Ukoliko se novozaposleni nađe u takvoj situaciji, da nadređeni vrši pritisak na njega u procesu prilagođavanja, može se osetiti neadekvatnim za radno mesto ili nesposobnim da ispuni očekivanja menadžmenta i da izgubi motivaciju za rad, pa čak i da odustane od svoje pozicije i odluči da napusti organizaciju.

*Predlog rešenja: Radionice sa menadžerima i rukovodiocima na temu upravljanja stresom i vremenom.*

- Konflikt uzrokovan pristrasnosti između nadređenog i zaposlenog koji je duže u organizaciji - ukoliko se već zaposleni oseti ugroženim zbog novozaposlenog može manipulirati sa davanjem povratne informacije o rezultatima rada novozaposlenog i time prouzrokovati konflikt između menadžera i novozaposlenog. Sa druge strane ukoliko dođe do sukoba između već zaposlenog i novozaposlenog, nadređeni može nesmotreno zauzeti subjektivni stav i stati na stranu zaposlenog kojeg duže poznaje, umesto da objektivno sagleda situaciju i reši nastali konflikt. Ovakav konflikt može da se desi i unutar radne grupe ili tima, ukoliko prethodno zaposleni manipulacijom uzrokuje konflikte između novozaposlenog i ostatka tima ili grepa. U tom slučaju to bi predstavljalo intragrupni konflikt.

*Predlog rešenja: Vrednovanje rezultata zaposlenih po objektivnim merilima. Kako bi dostigli ovo potrebno je postaviti KPI ciljeve i ažurno ih pratiti.*

## 6. ZAKLJUČAK

Pored prethodno navedenih mera predupređenja sukoba i predloga načina rešavanja konflikata koje smo dobili kao rezultat istraživanja, poželjno bi bilo uvrstiti još nekoliko stavki kako bi onboarding proces bio uspešan:

- literatura za novozaposlenog sa savetima, bitnim kontaktima i taksativno navedenim koracima koji su pređeni prilikom onboarding
- redovan “check in” sastanak između novozaposlenog i mentora kako bi razmenili povratne informacije o proteklom periodu i razrešili nesuglasice ukoliko
- aktivno uključivanje kolektiva u onboarding proces i podrška rukovodećeg kadra za pružanje ideja zaposlenih kako da se unapredi postojeći onboarding

Navedene stavke predstavljaju alat koji možemo koristiti kako bi konstantno bili u koraku sa potreba novozaposlenog i njegovog kolektiva. Veoma je bitno oslušivati potrebe zaposlenih kako bi mogli na pravilan način da se izborimo sa svim poteškoćama koje naiđu.

Onboarding je veoma kompleksan proces koji zahteva detaljno planiranje i konstantno unapređivanje na osnovu prethodnih iskustva.

Rezultati istraživanja između ostalog pokazuju nekoliko situacija postoji koje mogu navesti da onboarding program krene u pogrešnom smeru. Zato je veoma važno preduzeti odgovarajuće mere kako bi potencijalne konflikte na vreme predupredili i umanjili šansu za negativne posledice koje vuku sa sobom.

## 7. LITERATURA

- [1] G. Bradt, M. Vonnegut (2009) *Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time*. John Wiley & Sons, Inc.
- [2] M. Stein, L. Christiansen (2010) *Successful onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. McGraw Hill Professional.
- [3] K. W. C. De Dreu., M. J. Gelfand (2013) *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. Psychology Press.
- [4] S. McConnon, M. McConnon. (2008) *Conflict Management in the Workplace*. How To Books Ltd.

### Kratka biografija:



**Biljana Momirović** rođena je u Novom Sadu 1998. god. Diplomski rad na temu: „Uticaj stresa na radnom mestu u restoraterstvu” na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Menadžment ljudskih resursa – Industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment odbranila je u septembru 2021. god. Oblasiti interesovanja su joj upravljanje konfliktima i motivacija zaposlenih.

Kontakt: [biljana.momirovic98@gmail.com](mailto:biljana.momirovic98@gmail.com)