



## KONFLIKTI U ORGANIZACIJI

### CONFLICTS IN AN ORGANIZATION

Mirjana Ratić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

#### Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I INŽENJERSKI MENADŽMENT

**Kratak sadržaj** – Predmet rada jeste izučavanje uticaja konflikata kako u tradicionalnoj, tako i u savremenoj organizaciji. Prvobitno je u teorijskom delu rada napravljen uvod u Menadžment ljudskih resursa, zatim sledi deo o samom pojmu i fazama konflikta, uzrocima, vrstama, kao i o emocijama koje su prisutne tokom konflikta i posledicama istih. Zaključak rada je ujedno i samo upravljanje konfliktima koje je od velikog značaja za uspeh organizacije. Drugi deo rada je istraživački, anketa je rađena među zaposlenima dve kompanije: Elektrovojvodine, državne firme sa obrisima tradicionalnog poslovanja i Yettel kompanije, koja je savremeno privatno preduzeće. Postavljene su hipoteze koje su potvrđene ili osporene spram rezultata sprovedene ankete.

**Gljučne reči:** *Konflikt, Menadžment ljudskih resursa, Emocije.*

**Abstract** – The subject of the work is the study of the impact of conflicts in traditional as well as in modern organization. Initially, in the theoretical part of the work, an introduction to Human Resource Management has been made, followed by a part about the very concept and phases of conflict, causes, types, as well as about the emotions that are present during the conflict and its consequences. The conclusion of the work is at the same time the conflict management itself, which is of great importance for the success of the organization. The second part of the work is research. The survey was conducted among the employees of two companies: Elektrovojvodina, a state-owned company with the outlines of traditional business, and Yettel, a modern private company. Hypotheses were put forward that were confirmed or challenged against the results of the conducted survey.

**Keywords:** *Conflict, Human Resource Management, Emotions.*

#### 1. UVOD

Konflikt je uvek sukob različitih po smeru delovanja, suprotnih motiva. To je rezultat dinamičnih psihičkih zbivanja i zato izaziva frustraciju, posebno ukoliko su suprotnosti veće, a prepreke za njihovo ispoljavanje teže.

#### NAPOMENA:

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

Konflikti su veoma važna socijalna pojava. Oni se ne javljaju samo u organizacijama već i u drugim oblicima socijalnih sistema: u društvu, socijalnim slojevima itd. Njihov uticaj na ponašanje ljudi u organizacijama ih je odavno doveo u fokus istraživača i praktičara menadžmenta. različite načine kojim podstiču zaposlene na komunikaciju.

Reč koja opisuje konflikt na najjednostavniji i najpraktičniji načina je reč SUKOB. Pod tim se podrazumeva sukob unutar jedne grupe (konflikt u grupi), sukob između dva čoveka (interpersonalni konflikti) i unutar jedne osobe (intrapersonalni konflikti).

Kada govorimo o konfliktima reč sukob ne bi trebalo da ima negativnu konotaciju, jer da nema sukoba ne bi bilo ni života, sazrevanja, ni odrastanja. Svrha sukoba mišljenja jeste da proizvede nešto dobro i korisno za one koji se sukobljavaju i da ih dovede do kreativnih rešenja. Ponekad ti sukobi mogu da budu i neprijatni, međutim to ne mora da znači ništa loše, niti mora ukazivati na loš ishod. Ne možemo očekivati da će u životu sve biti lepo i prijatno. To bi nas u mnogome onesposobilo.

Ponašanje prema konfliktu kreira se u zavisnosti od toga kako mi vidimo sebe, svet oko nas i našu društvenu realnost [1].

#### 2. O MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

Menadžment ljudskih resursa je interdisciplinarna teorija, koja zahteva širok spektar znanja iz različitih naučnih oblasti radi celovitog sagledavanja i izučavanja svog predmeta: korištenja, održavanja i razvoja ljudskog potencijala u organizaciji. Za razliku od nauka, koje se parcijalno i iz svog ugla bave čovekom i njegovim radom, menadžment ljudskih resursa integriše i celovito sagleda sve te aspekte sa stanovišta organizacione efikasnosti, pri čemu dolazi do zadovoljavanja ljudskih potreba. Zato se menadžment ljudskih resursa može okarakterisati kao interdisciplinarna, humanistička, društvena i primjenjiva naučna disciplina.

#### 3. POJAM KONFLIKTA

Konflikt predstavlja oblik odnosa između pojedinaca ili organizacionih jedinica (grupa), u kojima dominira pojava neslaganja, suprotstavljanja i sukoba, ili jednostavno da pojedinci ili organizacione jedinice rade jedno protiv drugih.

Definisana su tri pristupa organizacionim konfliktima: tradicionalni, bihevioristički i interaktivni.

#### 4. FAZE KONFLIKTA

Osnovne faze stvaranja konflikta:

1. Faza stvaranja uslova za konflikt ili faza latentnog konflikta. U ovoj fazi se dešavaju procesi koji mogu da vode ka konfliktu.
2. Faza percepcije i doživljavanja konflikta ili faza percipiranog i doživljenog konflikta. U ovoj fazi strane u konfliktu postaju svesne postojanja uslova za konflikt i zatim ga percipiraju i doživljavaju.
3. Faza kreiranja namera i ponašanja (akcije) ili faza otvorenog konflikta. U ovoj fazi se strane u konfliktu odlučuju na akcije prema drugoj strani. One postepeno formiraju svoje intencije i zatim ih kroz ponašanje otvoreno iskazuju. U početnom delu ove faze, kada su namere još skrivene jer su formirane, ali subjekt nije još preduzeo nikakvu akciju, postoji opasnost od pogrešne percepcije tih namera od druge strane.
4. Faza posledica konflikta ili faza post-konflikta. Nakon što je konflikt prevaziđen na neki način, nastaju određene posledice po međuljudske odnose u organizaciji. Kakve će posledice biti u najvećoj meri zavisi od načina na koji je konflikt prevaziđen.

#### 5. EMOCIJE

Emocija je naš specifičan odnos prema sebi, konkretnim predmetima i pojavama i prema drugim ljudima. Emocije se javljaju kada je za nas nešto važno. Emocije afirmišu ili ugrožavaju našu ličnost te im je najvažnija funkcija akcija-reagovanje na emociju.

Vrste emocija su: strah, radost, ljutnja, raspoloženje, tuga... Neke od emocija mogu biti: Adekvatne – kada je naš emocionalni doživljaj je adekvatan situaciji na koju reagujemo i po kvalitetu i po intenzitetu i po dužini trajanja. Suprimirane - izražavanje naših emocija je prigušeno našim odgojem, zabranama u djetinjstvu pri formiranju referentnog okvira. Kao posljedica toga dešava se da neke emocije ili sve nismo u stanju izraziti. Eskalirane - izražavanje naših emocija je prenaplašeno pojačano jer smo u odgoju tokom formiranja referentnog okvira dobili dozvolu i poticaj za izražavanje emocija.

Prema jačini:

Afekt: Svaka emocija postaje afekt kada se razvije do velikog intenziteta. Pri afektu nam je jako smanjena svjesna kontrola sopstvenih postupaka. Afekt je izuzetno jak, ali kratko traje. U stanju smo uraditi i reći stvari zbog kojih se kasnije kajemo.

Strasti su kada naše emocije imaju veliku jačinu i dugo traju. To je pretjerana emocionalna usmjerenost na neke sadržaje.

Raspoloženja su emocije blagog intenziteta, a mogu dugo da traju. Osnovna karakteristika im je da su prijatna ili neprijatna.

#### 6. UZROCI KONFLIKTA U ORGANIZACIJI

Konflikt je rezultat procesa interakcije u kojem se učesnici ponašaju tako što svoje interese suprotstavljaju interesima drugih. Proističe da su konflikti posledica ponašanja pojedinca koji su u interakciji i da uzroke njihovom nastajanju treba sažeti u onim varijablama organizacije koje utiču na ponašanje. U tom smislu treba poći od polazne premise za model organizacionog ponašanja, prema kojoj je ponašanje ljudi u organizaciji

(Behavior - B) funkcija ličnih karaktera (Personality - P) i organizacione sredine (Environment - E), tj.:  $B = f(P, E)$

Sledi da se uzroci za pojavu konflikata nalaze u okviru varijabla P i E, što čini osnov za razlikovanje dve vrste uzroka za pojavu konflikata u organizacijama, i to: personalni i organizacioni.

##### 6.1. Personalni uzroci konflikata

Personalni uzroci potiču iz osobina ličnosti koje, kada se pojedinci u organizaciji nađu u interakciji sa drugim ljudima, utiču na prirodu međuljudskih odnosa. U osnovi, međuljudski odnosi mogu biti odnosi poverenja, tolerancije i saradnje, ili suprotno tome, odnosi netrpeljivosti, sumnjičavosti i mržnje. U oba slučaja može doći do suprotstavljanja interesa, ali će priroda konflikata biti različita. U prvom slučaju, ljudi se sukobljavaju oko načina rešavanja određenog problema, ili povodom neke inovacije u procesu rada, ili oko isplativosti nekog projekta. Ovaj konflikt je kognitivne prirode i nastaje kao posledica razlika u stavovima, razlika u percepciji problema, razlika u nivou stručnosti i sl. Konflikt kognitivne prirode je veoma koristan jer utiče na kreiranje ideja i međusobno učenje. U drugom slučaju, pojedinci u organizaciji se sukobljavaju ne oko problema već međusobno, zbog lične netrpeljivosti. Ovaj konflikt je afektivne prirode i suprotno kognitivnom je štetan i nepoželjan.

##### 6.2. Organizacioni uzroci konflikata

Drugu veliku grupu uzroka koji utiču na pojavu konflikata u organizaciji čine uzroci koji su posledica karakteristika dizajna organizacije, ograničenih resursa za koje se bore svi u organizaciji i karakteristika organizacionih sistema kao što su: sistem nagrađivanja, sistem donošenja odluka i sistem pleniranja i budžetiranja. Osnovni organizacioni uzroci konflikata su: međuzavisnost u procesu rada, diferenciranost organizacionih jedinica, nekompatibilnost njihovih operativnih ciljeva, ograničeni resursi, sistem nagrada, odnosi linija – štab, odnosi menadžment – zaposleni i distribucija moći.

#### 7. VRSTE KONFLIKATA

**7.1. Personalni i organizacioni konflikti** - Bazični uzroci pojave konflikata su personalne i organizacione prirode.

**7.2. Kognitivni i afektivni konflikti** - Ovi konflikti nastaju u procesu interakcije između članova grupe, odnosno tima, povodom određenog problema ili lične netrpeljivosti.

Kognitivni konflikt ili konflikt tipa C je oblik neslaganja grupe ili tima oko nekog problema, povodom kojeg oni imaju različita mišljenja, stavove i ideje za njegovo rešavanje. Kognitivni konflikt je oblik konstruktivnog ponašanja koje ima za posledicu bolje odluke, veću posvećenost poslu, veću kohezivnost, učenje i veće grupne i organizacione performanse. Konflikt tipa C je poželjan i treba ga stimulisati.

Afektivni konflikt ili konflikt tipa A je oblik destruktivnog ponašanja, koje ima za posledicu loše odluke, manju posvećenost, manju kohezivnost i slabe performanse. Suprotno kognitivnom konfliktu koji je vezan za problem, afektivni konflikt je vezana za ličnost,

ličnu netrpeljivost, zavist i mržnju. Konflikt tipa A je štetan i nepovoljan za organizaciju, njegove posledice su negativne

**7.3. Funkcionalni i disfunkcionalni konflikti** - Prema posledicama koje ostvaruje na performanse organizacije konflikti mogu biti funkcionalni i disfunkcionalni.

Funkcionalni konflikt je onaj koji ostvaruje pozitivan uticaj na organizacione performanse. Međusobna konfrontacija pojedinaca ili organizacionih jedinica koja vodi povećanju organizacionih performansi.

Disfunkcionalni konflikt je bilo koja konfrontacija između pojedinaca ili između grupa koja šteti organizaciji ili sprečava ostvarivanje organizacionih ciljeva.

## 8. KONFLIKTI NA RADU

Konflikt na radu po pravilu nastaje spontano, i u početku se nalazi u prikrivenom stanju, gde međusobno suprotstavljene strane nastoje da što više kolektiva pridobiju za sebe, da imaju podršku kako bi se druga strana lakše porazila i odustala od svojih zahteva. Ta podrška posebno dolazi do izražaja na sastancima, javnim skupovima, a posebno u medijima.

### 8.1. Uzroci konfliktata na radu

Uzroci konflikta na radu se nalaze pre svega, u ekonomskoj, tehničkoj, društvenoj, organizacionoj i informativnoj sferi čovekove radne delatnosti, uključujući i fizičke i društvene uslove radne sredine.

## 9. POSLEDICE KONFLIKATA

Konflikti u organizaciji, u zavisnosti od vrste i intenziteta, mogu imati pozitivne i negativne posledice, odnosno mogu proizvesti koristi i štete za organizaciju. Posledice konfliktata se ispoljavaju u vidu pozitivnih i negativnih uticaja na individualnom i grupnom nivou.

Negativne posledice konfliktata na individualnom nivou su: negativne emocije i stres, otežana komunikacija između pojedinaca, što često produbljuje sukob; prenošenje pažnje na sporedne stvari, što vodi rasipanju energije i smanjuje radne efekte.

Na grupnom nivou negativan uticaj konflikta se ogleda u vidu: jačanja autokratskog liderstva i kontrole da bi se grupa u konfliktu čvrsto usmeravala; stvaranje negativnih stereotipa o protivničkoj strani; pojačava kohezivnost i lojalnost unutar grupe, što još više naglašava razlike i suprotstavljanje između grupa.

Pozitivni uticaj konfliktata se takođe ispoljava na individualnom i grupnom nivou. Na individualnom nivou pozitivni efekti konfliktata su: dodatna motivacija pojedinaca koji čine napor da strani sa kojom su u sukobu pokažu da mogu više i bolje; povećava otvorenost u radu i intenzivira komunikaciju zbog povećane želje pojedinaca da suprotstavljena strana bude informisan o ostvarenim rezultatima i postignućima.

Pozitivni efekti na grupnom nivou su takođe značajni i ogledaju se u sledećem: otklanjanje problema; inovacije i promene; kohezivnost i privrženost

## 10. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA

Upravljanje konfliktima je proces u kojem menadžeri preuzimaju aktivnosti kojima će u situaciji suviše visokog nivoa konfliktata postići njihovo redukovanje i rešavanje, a u situaciji suviše niskog nivoa ili nepostojanja konfliktata, preduzimati aktivnosti za njihovo stimulisanje i ohrabivanje. Važno je istaći da cilj upravljanja konfliktima nije da se oni eliminišu nego da se dovedu na optimalan (funkcionalan) nivo.

## 11. ISTRAŽIVAČKI DEO RADA

### 11.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja predstavlja odnos zaposlenih u J.P. „Elektrovojvodina“ i „Yettel doo“ prema konfliktima. Sam koncept konflikta predstavlja veoma složen teoretski konstrukt koji u sebi uključuje kognitivne, konativne i emotivne elemente.

### 11.2. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je da ustanovimo najčešće uzroke konflikta, kao i reagovanja na konfliktne situacije u različitim organizacijama, što će nam pružiti mogućnost da ponudimo rešenje za postojeće stanje, kako u jednoj tako i u drugoj kompaniji prema dobijenim rezultatima istraživanja.

### 11.3. Hipoteze

OH 1: U ispitanim organizacijama, moguće je prepoznati uzroke konfliktata među zaposlenima.

OH2: Postoji razlika u odnosu prema konfliktu u ispitivanim organizacijama.

SH1: Postoji statistički značajna povezanost između pola i ponašanja u konfliktnim situacijama.

SH2: Postoji statistički značajna povezanost između starosne dobi i načina rešavanja konfliktata u organizaciji.

SH3: Staž u preduzeću utiče na odnose pojedinaca sa radnim kolegama.

### 11.4. Uzorak

U istraživanju je učestvovalo 101 ispitanika od kojih osmoro nije ispravno ispunilo upitnik (zaokružili su više od jednog odgovora ili je izostavljen odgovor), stoga imamo 92 validne ankete. Ispitanici su 46 zaposlenih u J.P. „Elektrovojvodina“ u Novom Sadu (državno preduzeće) i 47 zaposlenih u Yettel-u (privatna kompanija). Upitnik je prilagođen potrebama istraživanja, anonimnog je karaktera i na dobrovoljnoj bazi.

### 11.5. J.P. „Elektrovojvodina“

J.P. „Elektrovojvodina“ je osnovana 28. juna 1958. godine kao jedinstveno preduzeće za distribuciju električne energije na području Vojvodine. Objedinjuju više malih komunalnih elektrodistributivnih preduzeća. Od početka 1992. godine posluje u sastavu objedinjene elektroprivrede J.P. „Elektroprivreda Srbije“, a od 1.1.2006. godine posluje kao privredno društvo za distribuciju električne energije „Elektrovojvodina“ d.o.o. Novi Sad.

## 11.6. „Yettel“ doo

Yettel, deo PPF Telekom Grupe, ima skoro tri miliona korisnika u Srbiji i do marta 2022. godine poslovao je pod imenom Telenor Srbija. Kompanija je prisutna na tržištu od 2006. godine i trenutno zapošljava više od 1550 ljudi. Ima bogatu ponudu digitalnih i fiksnih usluga, mobilne i dodatne opreme na više od 130 prodajnih mesta širom zemlje.

Istraživanje nam je omogućilo da dođemo do spoznaje o uzroku konflikata i da zaključimo da konflikti utiču na produktivnost rada u organizaciji. Došli smo do zaključka da je u J.P. „Elektrovojdovina“ pogodna atmosfera za rad, sudeći po odgovorima ispitanika, što pogoduje konfliktima, odnosno, takav ambijent rada je najpogodniji za konstruktivne konflikte. Većina ispitanika smatra da je konflikt destruktivan i ne funkcionalan, što nije pogodan stav prema konfliktima. Ispitivanje nam je pokazalo i da u konfliktnim situacijama najviše ispitanika učestvuje samo ukoliko su primorani.

Dok u kompaniji Yettel konflikt u mnogo većoj mери smatraju poželjnim i neophodnim kako bi došlo do diskusije, rasprave, isticanja argumenata i pozitivnog rešavanja konflikta iz kojih je poželjeno, tj očekuje se da se iz sukoba mišljenja dođe do najpovoljnijeg rešenja kako za organizaciju tako i za pojedince. Suprotno tome, konflikt posmatraju kao sastavni deo poslovanja i očekuju njegovu i pojavu i rešenje na radnom mestu u toku radnog vremena.

### 12.1. Predlog mera za smanjenje konflikata

Čovek se socijalno biće, pa je nužno upućen na druge ljude, zbog čega je neophodna interpersonalna ili grupna komunikacija. Dobrom komunikacijom preventivno se deluje i na moguće konflikte u kolektivu. Tako da je neophodno da se izgradi uspešna komunikacija među zaposlenima. Osnovni uslov uspešne komunikacije jeste da osoba kojoj se obraćamo dobro razume naše poruke i namere i da prihvati učešće u procesu komuniciranja. Kako bismo došli do uspešne komunikacije potrebno je primenjivati tri osnovna pravila:

1. govoriti tako da nas onaj kome se obraćamo čuje i razume;
2. slušati druge da bi ih razumeli i
3. izbegavati ponašanje koje ometa uspešnu komunikaciju.

Poželjno je da lideri umeju da održavaju optimalni nivo konflikta, jer je za većinu organizacija konflikt na optimalnom nivou je funkcionalan jer povećava organizacionu efikasnost. Organizacija je orijentisana na visoka postignuća, inovacije i promene. Optimalan nivo konflikata je funkcionalan i vodi ka ostvarenju visokih performansi. Kada je nivo konflikata suviše nizak, nedostaje potencijal za sukob ideja, kreativnost, inovacije i prilagođavanje promenama u okruženju. Performanse organizacije su ugrožene i, ako ova situacija potraje, može doći u pitanje opstanak organizacije.

Kada je nivo konflikata suviše nizak ili ako konflikti izostaju to je loš znak koji pokazuje da je organizaciju zahvatila stagnacija, apatija, i učmalost. Organizacija je u stanju disfunkcionalnosti koje karakteriše opšti pad performansi. S druge strane, ako je nivo konflikata suviše visok rezultat je haos, koji pretili da ugrozi opstanak organizacije. Suviše visok nivo konflikata, kao i suviše nizak, proizvodi stanje disfunkcionalnosti organizacije i opšti pad performansi, međutim različite su karakteristike toga stanja koje će zahtevati drugačije menadžerske tehnike za prevazilaženje disfunkcionalnosti zbog suviše niskog ili suviše visokog nivoa konflikata.

Zatim, neophodno je oformiti sektor ljudskih resursa koji će rešavati konflikte, motivisati zaposlene, povećavati njihovu produktivnost rada itd. Poznato je da menadžeri odvajaju približno 20% vremena za rešavanje konflikata. Potrebno je odvojiti više vremena kako bi zaposleni izbegli ili uspešno prevazišli konflikte. Ukoliko ne postoji odgovarajući kadar koji rešava konfliktne situacije, potrebno je zaposliti specijalistu za ljudske resurse ili postojeci kadar obučiti za rešavanje istih.

Potrebno je efektivno upravljati konfliktima. Upotreba tehnika za efektivno upravljanje konfliktom:

1. pregovaranje,
2. arbitraža,
3. indukcija nadređenih ciljeva ili
4. eskalativne intervencije.

## 8. LITERATURA

- [1] *Grubić-Nešić, L., Razvoj ljudskih resursa, Novi Sad, 2005.*
- [2] *Matteson, M., Organizational Behavior and Management, Boston, 2005.*
- [3] *Grinberg, Dt., & Baron, R., Ponašanje u organizacijama, Beograd, 1998.*
- [4] *Grubić-Nešić, L., Znati biti lider, AB print, 2008.*

### Kratka biografija:



**Mirjana Ratić** rođena je u Vrbasu 1987. godine. Osnovne studije je završila 2022. godine, na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu, smer Inženjerski menadžment. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta – Menadžment ljudskih resursa odbranila je 2023. godine.