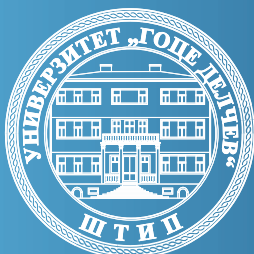
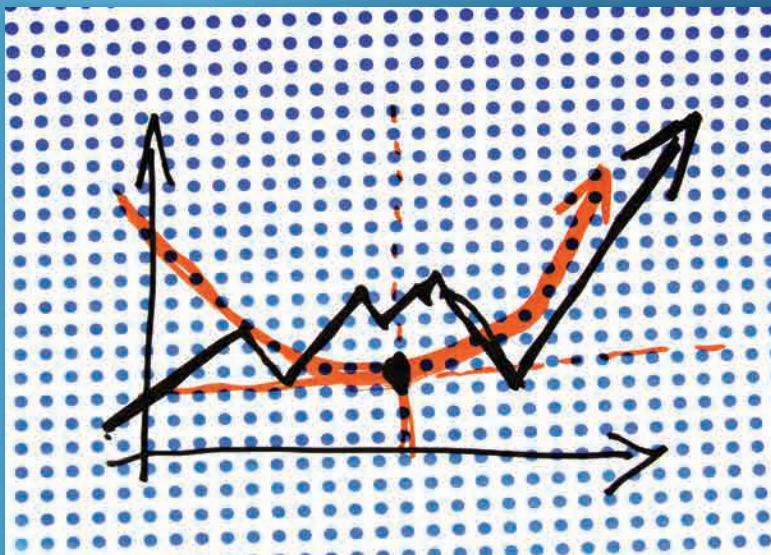


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857- 7296

ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2016 YEARBOOK



ГОДИНА 8

VOLUME X

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

ISSN: 1857- 7296



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2016**

YEARBOOK

ГОДИНА 8

VOLUME X

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
YEARBOOK
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:

Проф.д-р Трајко Мицески

Издавачки совет Editorial board

Проф. д-р Блажо Боев	Prof. Blazo Boev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева - Гудева	Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Еленица Софијанова	Prof. Elenica Sofijanovska, Ph.D
Доц. д-р Емилија Митева-Кацарски	Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D
Доц.д-р Благица Колева	Blagica Koleva, Ph.D
Доц.д-р Љупчо Давчев	Ljupco Davcev, Ph.D

Редакциски одбор Editorial staff

Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Ристе Темјановски	Prof. Riste Temjanovski, Ph.D

Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief

Проф. д-р Трајко Мицески Prof. Trajko Miceski, Ph.D

Јазично уредување Language editor

Даница Гавриловска-Атанасовска Danica Gavrilovska-Atanasovska
(македонски јазик) (Macedonian)

Техничко уредување Technical editor

Славе Димитров Slave Dimitrov
Благој Михов Blagoj Mihov

Редакција и администрација Address of editorial office

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип Goce Delcev University
Економски факултет Faculty of Economics
бул „Крсте Мисирков“ бб Krste Misirkov b.b., PO box 201
п.фах 201, 2000 Штип, Македонија 2000 Stip, R of Macedonia



СОДРЖИНА
CONTENT

Проф.д-р. Трајко Мицески, Марија Михајлова УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ЗА УСПЕШНО РАБОТЕЊЕ НА ФИНАНСИСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ.....	7
Проф. д-р Јанка Димитрова, Павлинка Димитрова АКТУЕЛНА СОСТОЈБА СО РЕВИЗОРСКАТА ПРОФЕСИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	21
Доц.д-р Емилија Митева-Кацарски АЛТЕРНАТИВНИ ИЗВОРИ НА ФИНАНСИРАЊЕ НА ТРГОВИЈАТА	37
Доц.д-р Стеван Габер, доц. д-р Илија Груевски ЕКОНОМСКИ ТЕОРИИ НА ЈАВЕН ИЗБОР.....	49
А.Зисовска, проф. д-р Т.Мицески ВЛИЈАНИЕТО НА СИСТЕМОТ ЗА НАГРАДУВАЊЕ ВРЗ ЗАДОВОЛСТВОТО НА ВРАБОТЕНИТЕ	61
Емилија Божинова Манојлова, проф.д-р Ристо Фотов ТЕОРИИ ЗА СТРУКТУРАТА НА КАПИТАЛОТ.....	81
Горан Стаменков, проф.д-р Ристо Фотов РИЗИЧЕН КАПИТАЛ, ФОНДОВИ И ВИДОВИ НА РИЗИЧЕН КАПИТАЛ	91
Анета Десковска, проф.д-р Трајко Мицески УЛОГАТА НА КОМУНИКАЦИСКИТЕ ВЕШТИНИ И ИНФОРМАТИЧКИТЕ КОМУНИКАЦИСКИ ТЕХНОЛОГИИ ВО БИЗНИС-АКТИВНОСТИТЕ.....	101
Д. Цековска, проф.д-р Т. Мицески СПОСОБНОСТА НА ЛИДЕРОТ ЗА ВАЛОРИЗИРАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ	123



- Д. Гелевски, проф. д-р Т. Мицески
**ОБУКА НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА
АДМИНИСТРАТИВНИ СЛУЖБЕНИЦИ** 145
- Рина Латифи Исаки, проф. д-р Трајко Мицески
**МИГРАЦИЈА НА ЗДРАВСТВЕНИТЕ КАДРИ ОД
РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА** 165
- Верица Митева, проф. д-р Трајко Мицески
**ПРАВИЛЕН ПРИСТАП ВО УПРАВУВАЊЕ СО
КОНФЛИКТИ КАКО ФАКТОР ЗА ВЛАДЕЕЊЕ НА ДОБРА
ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА** 197
- Сребра Иљовска, проф. д-р Трајко Мицески
**КРЕИРАЊЕ НА МЕНАџМЕНТ СТРАТЕГИЈА ВО
ЗДРАВСТВЕНА УСТАНОВА СО ФОКУС НА ВЛИЈАНИЕТО
НА ОДРЕДЕН ОДДЕЛ** 221
- Никола Горгиевски
**ЗАДАЧИ НА ФИНАНСИСКАТА ФУНКЦИЈА ВО
КОМПАНИИТЕ** 243
- Горица Стојанова, проф. д-р Еленица Софијанова
**ТИМОВИТЕ КАКО ФАКТОР ЗА ЕФИКАСНО
РЕАЛИЗИРАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА НА ОРГАНИЗАЦИЈА** 257



УДК: 005.334.2:303.725.3
005.73:005.334.2]:303.725.3

Оригинален научен труд

ПРАВИЛЕН ПРИСТАП ВО УПРАВУВАЊЕ СО КОНФЛИКТИ КАКО ФАКТОР ЗА ВЛАДЕЕЊЕ НА ДОБРА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

Верица Митева¹, Трајко Мицески²

Апстракт

Конфликтот е дел од реалноста во сите организации, без оглед на нивната димензија или област на активности. Се јавува како последица на човечка интеракција во рамките на организациските процеси и тоа може значително да влијае на начинот на функционирање и добиените резултати.

Организациски конфликт претставува спор кој се случува кога интересите, целите и вредностите на различни поединци или групи не се компатибилни едни со други. Ова резултира во ситуација во која тие се фрустрираат едни на други во обид да ги постигнат своите цели.

Ако конфликтот не се управува правилно тоа може да има несакани ефекти, како што се непријателство, насилство, уништување на односите меѓу луѓето, па дури и распад на компанијата. Кога конфликтот се контролира, истиот може да доведе до позитивни карактеристики, како што се: креативност, иновација, промени или подобрување на односите меѓу луѓето. Во организација каде што нема конфликти, се јавува апатија, стагнација и неможност да се прилагоди на промените.

Клучни зборови: *организациска култура, конфликт, менаџмент, вештини*

1) Дил. ек. Верица Митева, студент на втор циклус студии, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, verica.208444@student.ugd.edu.mk

2) Проф. д-р Трајко Мицески, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип, trajko.miceski@ugd.edu.mk



RIGHT APPROACH IN CONFLICT MANAGEMENT AS A FACTOR FOR RULE OF GOOD ORGANIZATIONAL CULTURE

Verica Miteva³, Trajko Miceski⁴

Abstract

Conflict is part of the reality in all organizations, regardless of their size or field of activity. It occurs as a consequence of human interaction within the organizational processes and it can significantly affect the way it works and the results obtained. Organizational conflict is a dispute which happens when the interests, goals and values of different individuals or groups are not compatible with each other. This results in a situation where they frustrate each other in an attempt to achieve their goals.

If the conflict is not managed properly it can have side effects such as hostility, violence, destruction of human relationships, and even the disintegration of the company. When conflict is controlled, it can lead to positive characteristics, such as creativity, innovation, changing or improving relations between people. In organization where there is no conflict, there is apathy, stagnation and inability to adapt to change.

Keywords: *organizational culture, conflict, management, skills.*

Вовед

Конфликтите претставуваат важен дел од организациската култура. За да можат вработените ефективно да ги исполнуваат своите задачи, треба да ги имаат предвид спротивставените мислења, ставови, идеи и интереси. Под конфликт се подразбира разлика која може да доведе до одредена форма на конфронтација или противење. За управување со конфликти во организацијата потребно е да се знаат причините поради кои настанал конфликт, но и да се согледат последиците кои се јавуваат последователно. Кога конфликтот се развива меѓу двете страни, тоа значи дека тие треба да комуницираат за проблематиката која претставува причина за конфликт. Луѓето стануваат свесни за конфликт само кога постои несогласување кое е видливо со вербална и невербална комуникација меѓу членовите.

3) Grad.Ek.Verica Miteva, student of second cycle at University Goce DelcevStip, verica.208444@student.ugd.edu.mk

4) Prof. Dr. Trajko Miceski, University Goce Delcev, Faculty of Economics, Stip, trajko.miceski@ugd.edu.mk



Успешно решавање на проблемите и надминување на конфликтите е поврзано со квалитетот на односите во организацијата, со јасна комуникација во рамките на организацијата, па дури и со сите елементи на нејзино опкружување. Кога две лица или одредени групи ќе стапат во контакт и притоа се обидуваат на специфичен начин да ги постигнат своите цели кои се мапирани, доаѓа до формирање на некомпатибилност меѓу нив. Како важен фактор во функционирањето на организацијата и нејзините делови станува соработката која се одвива помеѓу вработените. Таа соработка понекогаш може да биде и солидна основа за појава на конфликт.

Современиот менаџмент во конфликтот гледа на таков начин што тие не секогаш се деструктивни за организацијата. Ако во организацијата нема појава на конфликти, тоа докажува дека таа организација не се развива, нејзиниот бизнис стагнира, не постои контроверзност и размена на мислења меѓу вработените. Во организацијата не смее да се развива деструктивни конфликти, но се препорачува умерен пристап, односно доволна доза на конфликти кои можат да се управуваат успешно во конструктивна насока која ѝ овозможува на организацијата да постигне одредено ниво на ефикасност и продуктивност.

Врз основа на поставената цел и предмет на истражување, материјалот на овој труд е разработен од теоретски и емпириски аспект и резултатите се прикажани табеларно, графички и пресметковно.

Краток осврт кон организациска култура

Организациската култура е длабоко вкоренета во секоја организација која поседува одредени својства, стил, уникатен карактер или начин на работење. Најчестата дефиниција за организациска култура гласи: „Тоа е начинот на кој ние работиме овде“.⁵

Таквото разбирање е помоќно од прописите на некое лице или формален систем. Таа претставува склоп на верувања, норми на однесување, вредности и претпоставки кои членовите на една организација ги условуваат и развиваат со помош на заедничко искуство. Своите главни вредности, организационата култура ги врзува за вработените ја подобрува комуникацијата меѓу вработените, развива клима која влијае на иновацијата и креативноста, го одржува чувството на задоволство и успех поради квалитетно извршената работа и обезбедува услови каде што секоја идеја ќе биде изнесена.

Здрави организациски култури се оние во кои се вреднуваат луѓето. Таквите организации имаат тенденција да ги инспирираат вработените и истите се претставени преку осум карактеристики прикажани на слика 1.

5) Brown A. (1995) Organizational culture, Pitman Publishing, London, p. 130



<i>Карактеристики</i>	<i>Опис</i>
Сите во организацијата се отворени и скромни	Ароганцијата е отсутна. Тоа е добро бидејќи се поттикнува заемното учење.
Луѓето се одговорни и ја прифаќаат личната одговорност за своите постапки	Негирање, вина и изговори не постојат. Се прифаќа одговорноста, конфликтот се намалува, а се зголемува можноста за успех.
Во контекст на соодветни ограничувања, луѓето се слободни да преземат ризици	Не постои несовесно преземање ризик, ниту високо ниво на контрола. Значи, постои слобода во поддржувањена новите идеи
Обврската да се постигнат задачите целосно е доста висока	Просечноста не се толерира. Секој треба да ги извршува работите соодветно, а не користење на кратенки за постигнување на квалитет.
Грешките се толерираат затоа што тие се сметаат за начин на учење на можностите	Здрава иновација и помага на организацијата, но некои грешки се неизбежни. Тоа е прифатено како неуспехот да обезбеди можности за да се дознае како да се подобрат работите следниот пат.
Интегритетот е неспорен	Нечесноста ја поткопува довербата, а довербата е од суштинско значење за успех. Како резултат на тоа, напорите да се промовира интегритет и како да биде транспарентен кога станува збор за одлуки и следење се клучни ветувања.
Постои соработка и интеграција помеѓу единиците	Поединечното размислување не се поддржува. Наместо тоа, луѓето работат во отворена, пријателска и колаборативна средина
Храброста и упорноста се неминовни	Работата е предизвик. Кај здрави култури сите сакаат да бидат истрајни и покрај неуспехот, сè додека се реални за тоа што може да се постигне.

Слика 1. Карактеристики на здрава организациска култура⁶
Figure 1. Characteristics of healthy organizational culture

Организациската култура е систем на заеднички претпоставки, вредности и верувања преку кои имаат силно влијание врз членовите, диктирајќи ги актите и обврските кон своите работни места. Секоја организација развива и одржува единствена култура која обезбедува насоки и граници за однесување на членовите на организацијата.

6) Извор: Institute for Business, Technology, and Ethics, 2004., Note 14, p. 547



Елементи кои ја сочинуваат организациската култура

Елементите кои ја сочинуваат организациската култура можат да бидат когнитивни и симболични. Во когнитивни елементи спаѓаат: верувања, вредности, очекувања, претпоставки, етика, емоции, неформални правила, начин на размислување. Во симболични елементи спаѓаат: јазик, жаргон, митови, легенди, приказни, ритуали, логотип, физички изглед и др. Додека когнитивните елементи се апстрактни за луѓето и не можат да се откријат, симболичните се видливи во секојдневниот живот на организацијата. Елементите на организациската култура се важни, бидејќи преку нив можеме да ги препознаеме карактеристиките и специфичностите на секоја организација, а со тоа и да одредиме дали истата поседува јака или слаба организациска култура.

Верувањата настануваат кога со тек на време одредена вредност во функционирањето на организацијата се покаже како успешна. Верувањата се од потсвесен карактер и затоа луѓето ги користат автоматски⁷.

Вредностите покажуваат кон што треба да се стремат луѓето и како да се однесуваат.

Ставовите претставуваат збир на верувања за одредени состојби или прашања од животот и синдикални организации кои го делат персоналот и им одредуваат да се однесуваат на одреден начин спрема овие прашања или ситуации.

Покрај верувањата и вредностите, во компоненти на организациската култура се вклучуваат и нормите на однесување.

Нормите се напишани правила на однесување или неформални (неофицијални) насоки во однос на тоа какво треба да биде однесувањето во организацијата. Тие никогаш не се пишано изразени, бидејќи ако се, тогаш ќе претставуваат политики или процедури на организацијата.

Симболичните елементи ги сочинуваат сите материјални и нематеријални објекти и настани кои се генерирани како производ на споделени претпоставки, вредности и верувања на членовите во организацијата.

Јазикот претставува најважниот симбол на културата кој активно влијае врз неа и ја оформува. Јазикот е израз на знаење и искуство на членовите на културата⁸. Затоа, во секоја култура се развива специфичен јазик.

7) Van Maanen, J., Schein, E.H., (1979). *Toward of Theory of Organizational Socialization, Research in Organizational Behavior, No.1, p. 209-264*

8) De Cenzo, D. A., Robbins, S. P. (2010). *Human resource management, John Wiley & Sons, p. 184*



Жаргон може да се дефинира како посебен јазик на кој комуницираат одредени групи во компанијата. Тој претставува специфичен јазик кој го користат сите оние кои не припаѓаат на група која е во меѓусебната комуникација и притоа професионалците сметаат дека оној кој ги набљудува, речиси ништо не разбира.

Составен дел од секоја култура се и *метафорите*.⁹ Тие претставуваат збир на меѓусебно поврзани значења. Организациите обично имаат приказни кои меѓусебно кружат и секоја од нив носи некаква порака за да можат да слушнат и тие што не знаат.

Митови се измислени приказни или непотврдени верувања. Тешко е понекогаш да се разликуват од приказната. Митовите ја пренесуваат истата порака како и приказната, а тоа е пораката на основните вредности и верувања во организацијата.

Бихевиористичките симболи потекнуваат од зборот *behavior* што значи однесување. Однесувањето на членовите на една организација е резултат на нивниот начин на размислување. Меѓу нив најважни се ритуалите и церемониите.

Ритуали се програмирани активности со цел да предизвикаат одреден ефект преку кој ќе се пренесуваат културните вредности и верувања.

За разлика од ритуалот, *церемониите* се нешто посебно што вработените долго го паметат.

Церемонија може да биде, на пример, при промоција на нов автомобил истата вечер да се спроведе богата лотарија, атрактивни награди или избор на мис на вечерта со што тоа ќе биде запаметено од страна на присутните и при наредна промоција ќе се очекува истото.

Материјалните симболи се највидливиот дел од организациската култура. Кај овие симболи е нагласена функција за презентација на културните содржини на надворешниот свет. Најчесто како материјални симболи се користат логотип, надворешен и внатрешен изглед на зградата, начинот на облекување и сл.

Наведените елементи на организациска култура ја сочинуваат нејзината содржина. Тие воедно се и индикатори кои го покажуваат степенот на изграденост и развиеност на културата во секоја поединечна организација.¹⁰ Промената на некои од елементите може да биде знак дека менаџментот е подготвен да направи одредени промени во културата.

9) Schein E. (2004). *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass, p.25-26.

10) Drucker P. (1994). *The Theory of the Business*, Harvard Business Review, September – October, p. 95-104.



Улога и значајност на организациската култура

Организациската култура влијае речиси на сите аспекти во работата на организацијата. Таа ги дефинира и определува профилот на мотивација и стил на лидерство во организацијата. Културата има влијание врз изворот и структурата на моќ, врз изборот на методи при организациони промени, како и врз перформансите на организацијата. Културата игра неколку важни улоги во организацијата¹¹ (слика2).

Културата дава чувство на идентитет. Организацијата јасно ги перцепира и дефинира вредностите на луѓето при што самите може цврсто да се поврзат со својата мисија, чувствувајќи се како нејзин витален дел. На пример, вработените на Southwest Airlines се чувствуваат посебно заради забава и шеги на работа, која е широко распространета практика иницирана од страна на основачот Херб Келехер. Вработените во Southwest се чувствуваат силно поврзани со компанијата на која тие припаѓаат. Како резултат на тоа, тие ретко поднесуваат оставка со цел да преминат на други позиции во авионската индустрија.

Културата генерира посветеност кон мисијата на организацијата. Понекогаш е тешко за луѓето понапредно да размислуваат за своите сопствени интереси (на пример, како тоа ќе влијае на мене). Кога постои силна и сеопфатна култура, луѓето се чувствуваат како дел од неа и се вклучуваат во работата на целата организација.

Културата ги појаснува и зајакнува стандардите на однесување. Културата ги одредува постапките на вработените, појаснувајќи им што треба тие да направат или кажат во одредена ситуација, што е особено корисно за почетниците. Во оваа смисла, културата обезбедува стабилност на однесување, во однос на она што едно лице може да направи во различни времиња, но, исто така, и она што различни индивидуи можат да сработат во исто време. Исполнувањето на ови три важни улоги јасно покажува дека културата е важна сила која влијае на однесувањето во организациите.

11) Kotter, J.P, Heskett, J.L. (1992). Corporate Culture and Performance, The Free Press, New York, p. 134-140



Слика 2. Улоги на организациската култура¹²
Figure 2. Roles of organizational culture

Значајноста на организациската култура произлегува од нејзиното влијание врз работата и резултатите на организацијата. Организациската култура може да биде „тајна на успехот“ или „тивок убиец“. Сè зависи од тоа дали културата одговара на ситуацијата во која се наоѓа организацијата или не. Влијанието на културата е далеку од тоа да биде целосно истражено, бидејќи постојат многу начини на кои културата влијае врз функционирањето на организацијата, но најпроучени до сега се¹³:

- организациската култура е многу важен фактор во донесување стратешки одлуки;
- организациската култура е важна како детерминанта на организацијата за адаптација кон промените на опкружувањето;
- организациската култура е механизам за координација на организацијата;¹⁴
- организациската култура може да биде ефикасен механизам за контрола на однесувањето на вработените;
- организациската култура значително ги намалува конфликтите во организацијата - силната култура ја елиминира можноста за појава на конфликт;
- организациската култура е добар мотиватор.

12) Извор : Scherman, S., Bohlander, G., Snell, R., (2005), Organizational Behaviour, Part 6, New York, p.548

13) Frost P. J., Moor L. F., Louis M. R., Lundberg C. C., Martin J. (1989) Organizational culture, Sage Publication Inc, London, p. 126.

14) Sackmann S. A. (1991) Cultural Knowledge in Organizations, Sage Publications, London, p. 17- 23



Организациската култура има големо влијание врз стратешките одлуки на компанијата. Се работи за одлуки донесени од страна на топ менаџментот, земајќи ги предвид специфичните верувања, вредности и претпоставки од кои зависи квалитетот на донесените одлуки. Организациската култура е исто така важен фактор во ефикасноста на компанијата, кога станува збор за флексибилност и отвореност при промени во надворешната и внатрешната средина.

Природа и карактеристики на конфликтите

Конфликтот претставува облик на однесување помеѓу поединецот или организационата единица (група), каде што доминира несогласување, спротивставување и кавга или каде што поединците или организационите единици работат едни против други.¹⁵

Основни карактеристики на конфликтите во организацијата се:¹⁶

- конфликтот е последица на истакнување на сопствените интереси, а непочитување кон интересите на другите;
- можни извори на конфликти во организацијата се од организациона или интерперсонална природа;
- последиците од конфликти се значајни, тие влијаат на ефикасноста и успехот на организацијата;
- конфликтите треба да се контролираат преку нивно управување од страна на менаџерот;
- менаџерските техники за управување со конфликти ќе бидат ефикасни ако се во склад со природата, видот и последиците од конфликтот.

Коалицијата претставува последица од појава на конфликт. Тоа е реакција или одговор на настаната конфликтна ситуација. Таа се образува со здружување на два или повеќе членови во групата за да ја остварат предвидената цел. Целта на здружувањето е да се соберат повеќе средства и моќ за појачување на спротивната позиција кон останатите членови на групата. Коалицијата може да биде метод за унапредување на организацијата, но исто така и деструктивен метод.

Причини за појава на конфликти

Причините за настанување на конфликтот се од различен карактер, но најчесто потекнуваат од организациски варијабли кои влијаат на

15) Baron, R. A. (1990), Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work, 3rd edition, Allyn and Bacon, Nodam Heights, MA, p. 199

16) Grinberg B., Baron R.A., (2008), Behavior in Organizations, Pearson Prentice Hall, 9th edition, OH, p. 389



однесувањето, а тоа се персоналните карактеристики и организационата средина, па затоа истите може да се поделат на: организациони и персонални.

Организациони причини

Како основни организациски причини за конфликт се сметаат:

- зависност во извршувањето работните активности;
- диференцијација на организационите единици и некомпатибилност на оперативните цели;
- споделување на ограничени ресурси;
- систем за наградување и оценување;
- организациски нејаснотии и недостатоци.

Организациските причини за конфликт се последица на карактеристиките од организациски дизајн, ограничени ресурси и карактеристики на организациски системи¹⁷, како што се: надоместоци, донесување одлуки, планирање и буџетирање.

Интерперсонални причини

Личните причини за конфликт потекнуваат од карактеристиките на личноста поединец кога стапува во интеракција.¹⁸ Истите можат да бидат сумирани во следниве подгрупи:

- лоша проценка на личноста;
- грешки во комуникацијата;
- недоверба меѓу луѓето во организацијата;
- лични карактеристики.

Некои луѓе почнуваат конфликт врз основа на своите лични потреби. Кога луѓето се сосема различни карактери, а треба да работат заедно, конфликтот станува неизбежен.

Конфликтна епизода и фази на развој на конфликтот

Конфликтот е процес кој укажува дека интересите на едната страна се спротивни со интересите на другата страна. Конфликтниот модел кој го развил Луис Понди¹⁹ во 1967 година ја претставува организацијата како кооперативен систем, со јасно дефинирани цели и соработка. Развивајќи

17) J.A. Wall, (1995), „Conflict and its Management”, Journal of Management 21, p.515.

18) Kinicki, A. & Kreithner, R. (2008). „Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills and Best Practice”, New York, The McGraw-Hill Companies, p. 383-394.

19) Луис Р. Понди (1938-1987), професор по бизнис администрација на Универзитетот во Чикаго. Го има развиено првиот теоретски модел на организациски конфликти кој е доста прифатен и разработен од страна на други автори. Неговите дела најчесто се споменуваат кога се разговара за процес на конфликт и негова поделба во фази (елементи).

ги концептите и моделите на организациски конфликти, тој нагласува дека конфликтот може полесно и подобро да се разбере ако се смета како динамичен процес кој се одвива низ секвенции на конфликтна епизода која минува низ пет фази прикажани на слика 3.

Фаза 1: Латентен конфликт
Фаза 2: Перципиран конфликт
Фаза 3: Почувствуван конфликт



Слика 3. Фази на развој на конфликтна епизода (модел според Луис Понди)²⁰

Figure 3. Stages of development of conflict episode (model Luis Pondi)

Понди смета дека во организација каде што повремено се јавуваат конфликти никогаш не се постигнува совршена хармонија во односите меѓу луѓето. Во таква кооперативна средина конфликтот се толкува како дефект и опструкција во соработката, иако е прифатена неговата неизбежност и функционалност. Од менаџерите се очекува мониторинг при фазите на развој на конфликтот, дијагностицирање на причините, контрола на конфликтот со цел да се спречи ескалација на агресивно однесување. Во новата алтернативна интерпретација, Понди вели дека соработката во организацијата е повремена, а конфликтите се постојана појава.

20) Извор: Pondy, L. R. Organizational Conflict: Concepts and Models, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, September 1967., стр. 306.



Потреба од управување со конфликти

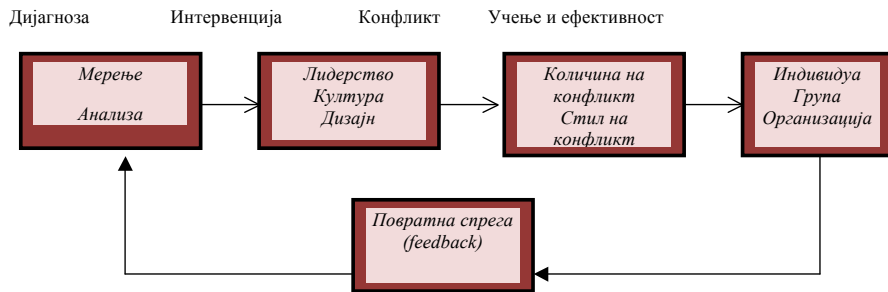
Значајна карактеристика при управување со конфликти е тоа дека претставува начин да се избегне ескалација на конфликтот. Во тој поглед, Mintzberg вели дека секој менаџер добар дел од своето време го поминува во справување со конфликтни ситуации и нивно ефикасно управување²¹. Менаџерските задачи создаваат клима каде што конфликтот се управува, а не се избегнува. Со тоа конфликтот придонесува за продуктивна функција. Сепак, иако способноста за решавање на конфликтите се смета за важна вештина на менаџерите, тие треба многу енергија да насочат кон негово решение. Популарноста на тимска работа, зголемена конкуренција на пазарот, глобализација, недостаток на ресурси, брза бизнис динамика, промени во технологијата, работна несигурност, чести процеси на реструктугирање, спојувања, стратешки сојузи и други современи бизнис прашања, се само некои од вештините кои треба да ги поседува менаџерот за ефикасно управување со конфликти и истите се од суштинско значење за сите организациски случаи.²² Со цел поединците да функционираат на секое ниво во рамките на организацијата, вештините за управување со конфликти, како што се: вештини за справување со конфликти со колегите, претпоставени, подредени, клиенти, или други, стануваат важни предуслови.

Управување со процесот на конфликти

Конфликтниот менаџмент вклучува решавање на конфликти, наместо намалување, елиминирање или ограничување на нивното времетраење. Во модерниот бизнис, управувањето со конфликти треба да придонесе за промени во својот природ. Организацијата има потреба од макростратегија која целосно ги намалува негативните ефекти од конфликти, а го прави користот од конфликтот конструктивен и придонесува за организациско учење и успех. Процесот на управување со конфликти, целосно компатибилен со макроорганизациски пристап, е прикажан на слика 4.

21) Henry Mintzberg (1939), професор на Факултетот по менаџмент во Монреал, Канада; автор на повеќе книги и публикации од областа на бизнис и менаџмент.

22) Rahim, M. A. (2001), *Managing Conflict in Organizations*. Praeger Publishers, New York.



Слика 4. Процес на управување со конфликти²³
Figure 4. Process of conflict management

Како основни елементи при управување со конфликтите се јавуваат следниве: *дијагноза, интервенција, конфликт, учење и ефективност.*

Дијагноза. Најважниот елемент при управување со конфликти е препознавањето односно одредувањето на проблемот. Најважното прашање е да се дознае причината за конфликтите.

Интервенција. По соодветната дијагноза, следува интервенција. Интервенцијата е особено потребна во случај на многу афективни конфликти и малку суштински конфликти. Постојат два вида на интервенција: процесна и структурна.

Процесна интервенција. Овој пристап претставува промена на интензитетот на конфликти и стилот на управување со конфликти во различни ситуации.

Структурна интервенција. Овој пристап претставува подобрување на ефикасноста на организацијата и менување на организацискиот дизајн. Конфликтот се управува преку менување на перцепцијата на интензитет кон различни нивоа.

Конфликтот содржи две димензии, едната се состои од несогласувања во врска со задачите, а другата се состои од емоционални и меѓусебни проблеми кои доведуваат до конфликт.

Учење и ефикасност. Една од главните цели на управување со конфликти во една современа организација е да се подобри организациското учење, кое вклучува стекнување нови знаења, дистрибуција на знаење, толкување информации и зачувување на организациска меморија.

23) Извор: Rahim, A. and Bonoma, T. V. (1979). „Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention”, Psychological Reports, 44, p. 1327



Предмет, намера и цел на емпириско истражување

Од особена практичност е да се разгледаат и импликациите на конфликтите врз организациските перформанси и нивното влијание врз опстанокот и развојот на организацијата. Со зголемената важност и значење на организацискиот конфликт расте потребата од негово соодветно управување од страна на менаџерите. Односно, соодветното управување на конфликтите дава пристап за негово истражување во поглед на начинот на кој се манифестира.

Затоа, *предмет* на ова истражување претставуваат организациските конфликти како сегмет на секоја организација и потребата од примена на соодветна стратегија за управување и решавање, при што на тој начин ќе се потенцира организација која работи продуктивно, ефикасно и ефективно одржлива на долг рок. Правилниот пристап кон управување и решавање со конфликтите претставува одличен начин за нивно надминување и воспоставување на добри меѓучовечки односи.²⁴

Целосната намера на ова истражување е да се прикаже присутноста на конфликтите во некои наши организации, причините за нивните појави, компетентноста на менаџерите кога се среќаваат со конфликти, како и последиците кои ги причинуваат конфликтите врз културата на организацијата. Во истражувањето се опфатени менаџери и вработени, а заклучните согледувања ќе бидат претставени врз база на добиените податоци преку претходно изготвен анкетен прашалник со нивно анализирање и обработка.

Како *основна цел* на ова истражување се јавува потребата од прикажување на реалната и секојдневна ситуација при појавата на конфликти кои претставуваат неизбежен дел, како и нивното соодветно управување и решавање од страна на менаџерите, со цел зголемување на перформансите на организацијата.

Хипотетичка рамка

Основната или главната хипотеза се заснова на тврдењето дека: *доколку конфликтите во организацијата успешно се управуваат и решаваат, тогаш истите ќе придонесат за подобрување на организациските перформанси и постигнување на повисоки деловни резултати.*

24) Loncarevic, R., Masic, B., Djordjevic-Boljanovic, J. (2007), Menagment: principi, koncept i procesi, Univerzitet Singidunum, Belgrad, p. 415

Резултати од истражувањето, коментирање и резимирање на истите

Емпириското истражување²⁵ беше спроведено во организации од јавен и приватен карактер на територијата на општините Струмица и Штип. Во примерокот се опфатени 34 менаџери и 110 вработени, кои целосно ги пополнија анкетните прашалници и е дел од магистерскиот труд.

Првото прашање гласеше: *Колку често се среќавате со конфликти во Вашата организација?*

Добиените резултати од анкетираниите испитаници за првото прашање се прикажани табеларно и графички (табела 1 и слика 5).

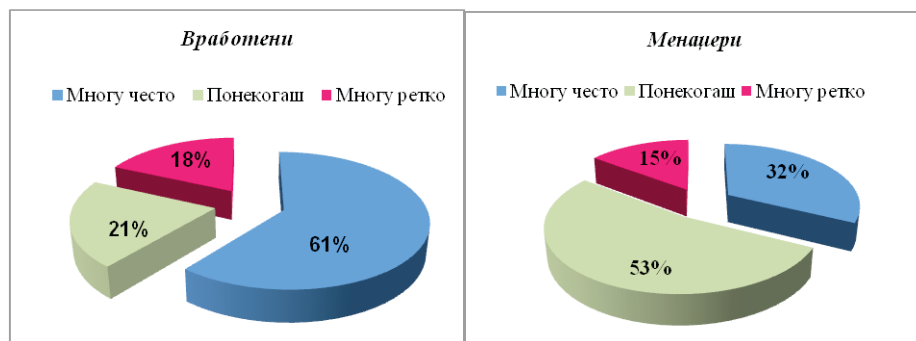
Табела 1. Зачестена појава на конфликти во организацијата

Table 1. Frequent occurrence of conflicts in the organization

		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
1. Колку често се среќавате со конфликти во Вашата организација?	Многу често	11	32	67	61
	Повремено (понекогаш)	18	53	23	21
	Многу ретко	5	15	20	18
	Вкупно	34	100 %	110	100 %

$X^2 = 13,45$

Графичкиот приказ би бил следниов:



Слика 5. Графикон за прикажување на процентуалните одговори од првото прашање

Picture 5. Graphical presentation of percentage answers for the first question

25) Верица Митева, магистерски труд, „Правилното управување со конфликти како фактор за одржување и унапредување на организациската култура”, УГД, Економски факултет - Штип



Ова прашање беше поставено со цел да се види колкава е застапеноста на конфликтите во организацијата, бидејќи познато ни е дека тие се присутни во секоја работна компанија. При извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициент на контингенција C се добиени следните вредности:
 $\chi^2 = 13,45$ (пресметана) $> \chi^2_{0,05} = 5,991$ (таблична)
 $C = 0,29$

Од податоците се забележува дека пресметана вредност за χ^2 тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 која изнесува 5,991. Ова покажува дека реалните фреквенции отстапуваат од очекуваните, односно одговорите на вработените и менаџерите се разликуваат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,29 и ни покажува дека интензитетот на јачината на исказите помеѓу вработените и менаџерите е слаба. Ако најголем дел од менаџерите сметаат дека конфликтите повремено или понекогаш се појавуваат во организацијата, вработените не мислат така. Најголем процент од нив се изјасниле дека конфликтите претставуваат честа појава и според тоа е потребен реален приказ на ситуацијата поврзана со конфликти ,како и нивното разрешување.

Второто прашање гласеше: Кои се најчестите причини за појава на конфликти во Вашата организација?

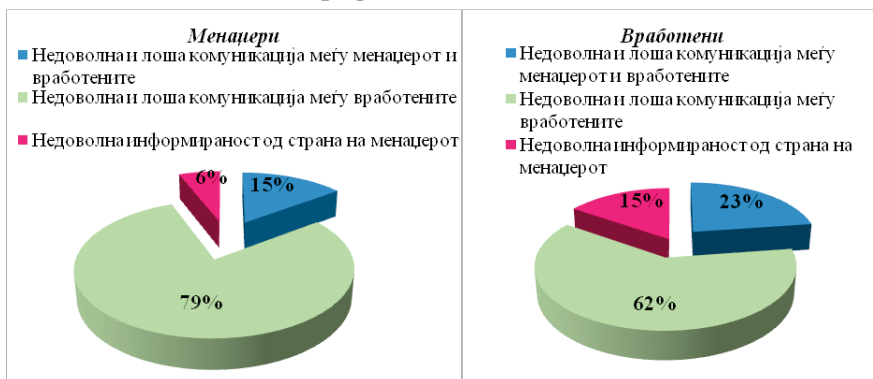
Добиените резултати од анкетираниите испитаници за второто прашање се прикажани табеларно и графички (табела 2 и слика 6).

Табела 2. Најчести причини за појава на конфликти
Table 2. The most common causes of conflicts

		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
2. Кои се најчестите причини за појава на конфликти во Вашата организација?	Недоволна и лоша комуникација меѓу менаџерот и вработените	5	15	25	23
	Недоволна и лоша комуникација меѓу вработените	27	79	68	62
	Недоволна информираност од страна на менаџерот	2	6	17	15
	Вкупно	34	100 %	110	100 %

$\chi^2 = 3,82$

Добиените податоци графички ќе изгледаат вака:



Слика 6. Графикон за прикажување на процентуалните одговори од второто прашање

Picture 6. Graphical presentation of percentage answers for the second question

Врз основа на направените пресметки за второто прашање, добиени се следниве вредности:

$$\chi^2 = 3,82 \text{ (пресметана)} < \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,16$$

Пресметаната вредност за χ^2 тестот изнесува 3,82 и е помала од табличната вредност за χ^2 за два степени на слобода чијашто вредност е 5,991. Тоа покажува дека одговорите на менаџерите и вработените се во сооднос со ова прашање, односно дале слични, скоро исти искази. Реалните фреквенции не отстапуваат од очекуваните. Коефициентот на контингенција изнесува 0,16 што покажува многу слаб интензитет на поврзаност на испитуваните варијабли. Најголем процент од менаџерите (79%) сметаат дека најчестите причини за појава на конфликти во организацијата е недоволната и лоша комуникација помеѓу вработените. 15% од нив дале пристрасен одговор за тоа дека причина би можело да биде и лошата комуникација помеѓу нив и своите вработени, а 6% признаваат дека тие недоволно ги информираат вработените. Не е различна и сликата која ја даваат вработените каде што 62% од нив сметаат дека самите тие меѓусебно немаат добра комуникација и тоа доведува до конфликти, а 15% сметаат дека менаџерот ненавремено и недоволно ги информира вработените. Истите одговори на менаџерите и вработените



ни потврдуваат кои се најчестите причини за појавата на конфликтите, меѓутоа тоа не мора да значи дека во организациите владее деструктивна клима и неповолни услови за работа. Во иднина потребно е вработените да пронајдат начин за минимизирање на јазовите во комуникацијата, како би давале предлози за размена на нови идеи, алтернативни прашања за одредена цел или задача, креативност и развој на организациската средина. Па затоа, конфликтите кои се јавуваат не треба секогаш да се согледуваат како негативен процес, при што истите треба навремено да се управуваат и решаваат, а тоа ја потврдува нашата оправданост за обработка на оваа проблематика.

Петтото прашање гласеше: Дали менаџерот се грижи за успешно решавање на конфликтите?

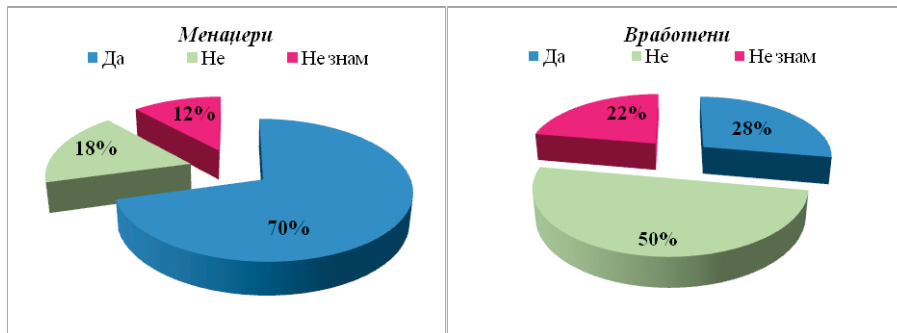
Добиените резултати од анкетираниите испитаници за петтото прашање се прикажани табеларно и графички (табела 3 и слика 7).

Табела 3. Успешност на менаџерот во решавање на конфликтите
Table 3. Performance manager in conflict resolution

		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
5. Дали менаџерот се грижи за успешно решавање на конфликтите?	Да	24	70	30	28
	Не	6	18	54	50
	Не знам	4	12	24	22
	Вкупно	34	100%	110	100%

$\chi^2 = 20,30$

А податоците прикажани графички би изгледале вака:



Слика 7. Графикон за прикажување на процентуалните одговори од петтото прашање

Picture 7. Graphical presentation of percentage answers for the fifth question

Добиените резултати од петтото прашање ни ја покажуваат перцепцијата на степенот на успешно решавање на конфликтите од страна на менаџерот. При извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициент на контингенција C добиени се следниве вредности:

$$\chi^2 = 20,30 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,35$$

Од пресметаните резултати согледуваме дека вредноста на χ^2 тестот е поголема од табличната вредност за два степени на слобода и праг на значајност 0,05. Тоа ни покажува дека одговорите на менаџерите и вработените не постоветуваат, односно двете групи испитаници одговориле различно по основа на ова прашање. Коефициентот на контингенција C изнесува 0,35 и покажува дека меѓузависноста на испитаните варијабли е слаба. Најголем процент од менаџерите, односно 70% дале потврден одговор дека тие самите се грижат за успешно решавање на конфликтите. Вработените, пак, се изјасниле сосем спротивно, односно најголем процент од нив 50% сметаат дека менаџерите не ги решаваат успешно конфликтите во организацијата. Вкупно 28% од вработените се изјасниле со потврден став, односно ја признаваат способноста на менаџерот за успешност и грижа при изнаоѓање на решение за настанатиот проблем, а останатите 22% покажале дека немаат сознание за исходот од конфликтните ситуации.

Разликата во одговорите на испитуваните менаџери и вработени ни дава за право да констатираме дека перцепцијата за успешност при решавање на конфликтите може да доведе до создавање на негативна работна клима и незадоволство кај вработените. Според тоа, потребно е менаџерите да посветуваат доволно време и средства за целосно решавање на појавените проблеми, а како резултат на тоа би се создала позитивна работна атмосфера и добри меѓучовечки односи.

Заклучни согледувања од емпириското истражување

По обработените емпириски податоци преку анализа, моделирање и истовремено табеларно и графичко прикажување, како и пресметувањето на вредноста на χ^2 -тестот, може да се извлече општ заклучок дека скоро во сите одговори на прашањата, пресметаната вредност на χ^2 -тестот беше поголема од табличната, освен во прашањето поврзано со најчестите причини за конфликти каде што добивме помала вредност. Тоа значи дека врзоснов на ова прашање добиените фреквенции се најблиску до очекуваните, што значи дека менаџерите и вработените едногласно се согласуваат дека најчестата причина за појава на конфликти во организацијата е недоволна и лоша комуникација помеѓу вработените.



Сосема се нормални ваквите согледувања бидејќи во денешно време скоро сите вработени тежнеат кон сопствен успех, ретко работат во тимови и групи, а со тоа ја сведуваат меѓусебната комуникација на минимум. Во тој поглед доколку во организацијата самите менаџери настојуваат да воспостават правилна комуникација помеѓу нив и вработените, како и меѓу вработените, тогаш ќе ги избегнат негативните конфликтни ситуации и последици од нив и би се воспоставиле добри меѓучовечки односи.

Врз основа на претходно изнесените сознанија што произлегуваат од несоодејствување на одговорите на двете групи испитаници потврдуваме дека конфликтите во организацијата не се управуваат и решаваат успешно од страна на менаџерот и притоа истите не придонесуваат кон повисоки перформанси. Со тоа не се потврдува главната хипотеза дека доколку конфликтите во организацијата успешно се управуваат и решаваат, тогаш истите ќе придонесат за подобрување на организациските перформанси и постигнување на повисоки деловни резултати, а не се исполнети ниту помошните хипотези. Со тоа го потврдуваме нашето истражување дека конфликтите во организацијата можат успешно да се управуваат и решаваат доколку постои поголема посветеност кон нив од страна на менаџерите и пристапуваме кон креирање модел за нивно правилно менаџирање и интеграција во функција на зголемување на преформансите во организацијата.

Преферирање на професионално и етичко однесување кон конфликтите и градење на добри меѓучовечки односи

Етичките стандарди во едно општество се дефинираат како прифатливи или неприфатливи облици на однесување. Моралот генерално се однесува на правилата и стандардите на однесување во општеството и се занимава со практики за дефинирање на добро и лошо. Етиката ги ограничува правилата и нормите кои се однесуваат на специфични кодекси на однесување за специјализирани групи. Личните етички или морални стандарди често се разликуваат од општествените норми, а понекогаш и поединците бараат построги стандарди на општеството во целина. Проблемот се јавува кога личните морални стандарди се пониски од социјално прифатените етички и правни норми. Во секоја бизнис ситуација потребно е организацијата да постави рамнотежа помеѓу добивката и етиката, бидејќи може да се јави ризик од губење на клиенти заради ситуација во којашто голема добивка е проследена со ниска етика, а сето тоа се случува поради недостаток на задоволство.²⁶

26) Van de Poel, I., & Royackers, L. (2007). The ethical cycle. Journal of Business Ethics, 71 (1), p. 1-13.



Менаџерите ѝ се потребни на организацијата за рутински да се справат со различни конфликтни ситуации, а при користење на техники за управување со конфликти да се однесува етички. Секој стил на управување со конфликти е соодветен, ако се употребува во дадена ситуација каде што треба да се постигнат организациските цели. Овде постојат едноставни, прецизни и недвосмислени начини да се обезбеди етичко користење на конфликтот во организациите. Употребата на стил е соодветна, ако тоа придонесува кон заедничката цел на организацијата. *Прво*, треба да се напомене дека заедничката цел не може да се промовира без да се промовира доброто на сите, или барем значителен број на членовите на организацијата. *Второ*, треба да се разберат индивидуалните човекови добра како содржат важна етичка компонента. Индивидуални добра за некоја личност опфаќа спроведување на неговиот или нејзиниот живот во согласност со морална совршеност. Вработените не треба да се загрижени дека оваа концепција на заедничката цел може правилно да се користи за да се оправда некои сериозно прекршување на било какви права на кои поединците имаат барање. Не постои недоследност помеѓу етичко управување со конфликти и подобрување на учењето и ефективноста на организацијата.²⁷

Менаџерите треба да ја користат етиката за да управуваат со вработените и да влијаат на моралот и лојалноста. Етичкиот кодекс менаџерот го користи за да одредува дисциплинско прифатливо однесување кон сите вработени во организацијата.

Една од најзначајните активности на менаџментот во организацијата претставува умевање, знаење и вештини на одржување на правилни и заеднички односи помеѓу сите соработници кои ги извршуваат задачите под водство на менаџерот. Компанијата е група на луѓе организирани во помали групи или тимови, каде што меѓусебните врски секогаш се помеѓу односите на поединците на исто работното место или помеѓу група и другите групи во објектот, услуги и слично.

За успешно да се реши конфликтот е потребно да бидат задоволени сопствените и потребите на другата страна. Доколку се користат зборови или техники кои укажуваат на кавга, или обид да се принуди другата страна да работи на начин кој само едната страна го посакува, тогаш конфликтот може да ескалира. Но, доколку правилно се комуницира помали шансите за погрешно протолкување. Избор на позитивно комуницирање значи избор на изрази кои се директни, искрени и учтиви кои помагаат за јасно изразување на ставовите.

27) Carlson, D. S., Kacmar, K. M. (1997). Perceptions of ethics across situations: A view through three different lenses. *Journal of Business Ethics*, 16 (2), p. 147-160.



Ефикасната комуникација во една организација ја зголемува продуктивноста и ја подобрува организациската клима. Всушност, комуникацијата игра улога во развој на производи, односи со клиенти, управување со вработените, или буквално од секој аспект на бизнис работењето. Несомнено можеме да потврдиме дека комуникацијата е таа што ги креира односите меѓу вработените за развивање на позитивна организациска култура, а со тоа и подобрување на деловните резултати.

Заклучок

Најчеста причина за конфликт во организациите е различниот став на луѓето околу одредени прашања. Конфликтите се предизвикани од различни претпоставки, верувања, потреби, желби, цели и активности. Но, зајакнување на организациската култура ја намалува можноста за конфликт. Всушност, организациска култура ја подобрува ефикасноста на организацијата, преку намалување на времето и енергијата што се губи за непродуктивни цели.

Добрата комуникација е од големо значење за појавата на конфликти помеѓу луѓето во организациите. Конфликтот може да доведе до многу стресна ситуација, но ако тие соодветно се управуваат и надминат, тогаш тоа е добар начин за успешно решение на некои непријатни ситуации. Затоа е неопходно конфликтот навремено да биде препознаен и со правилно управување истиот да се спречи да помине во посериозна фаза, односно да не се влоши ситуацијата, бидејќи за понатамошна соработка тоа би било уште потешко.

Бидејќи конфликтот е дел од човечкиот живот, односно сите негови аспекти, не е возможно истиот да се избегне и во деловниот живот. Без разлика дали организацијата е поголема или помала, нејзините вработени ќе влезат во конфликти. Современите организации ја препознават потребата од конфликти и често се одлучуваат за нивно поттикнување во рамките на организацијата. Клучни улоги имаат менаџерите на различни нивоа на организацијата, кои треба да се едуцираат за основите на организациско однесување, со акцент на управување со конфликти. Само ако менаџерите правилно го проценуваат нивото на конфликтот во рамките на организацијата, ќе бидат во можност да донесат одлука за намалување или поттикнување на конфликти. Целта на управување со конфликти е да се постигне оптимално ниво на конфликти кое ќе обезбеди зголемување на организациските перформанси.

Ако дојде до конфликт постојат одредени стилови или стратегии кои може да се употребат од страна на учесниците или менаџерите. Притоа тие стануваат свесни за интересите на другите и до извесен

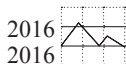


степен да придонесат за решавање на конфликтот. Успехот во решавање на конфликтот зависи од природата на конфликтите, длабочината, интензитетот, а најмногу од психичката структура на луѓето кои се во конфликт. За трајно решение треба да се преземат мерки кои нема да ги повредат материјалните интереси и моралниот интегритет на луѓето. Успешното решавање на конфликти доведува до постепено зголемување на колегијалната активност, а луѓето се обидуваат да работат повеќе и подобро кон постигнување на целите.

Затоа, уметноста на добро управување со конфликти е во можност да се предвидат потенцијални конфликти и, ако тие се случат, тогаш следува преземање на соодветни организациски мерки кои би можеле да доведат до намалување на конфликтот и успешно решавање.

Користена литература

- Baron, R. A. (1990), *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 3rd edition, Allyn and Bacon, Nedom Heights, MA.
- Brown A. (1995) *Organizational culture*, Pitman Publishing, London.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M. (1997). Perceptions of ethics across situations: A view through three different lenses. *Journal of Business Ethics*, 16 (2), p.25-26.
- De Cenzo, D. A., Robbins, S. P. (2010). *Human resource management*, John Wiley & Sons.
- Drucker P. (1994). *The Theory of the Business*, *Harvard Business Review*, September – October.
- Frost P. J., Moor L. F., Louis M. R., Lundberg C. C., Martin J. (1989) *Organizational culture*, Sage Publication Inc, London.
- Grinberg B., Baron R.A., (2008), *Behavior in Organizations*, Pearson Prentice Hall, 9th edition, OH.
- J.A. Wall, (1995), „*Conflict and its Management*,” *Journal of Management* 21.
- Kinicki, A. & Kreithner, R. (2008). „*Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills and Best Practice*”, New York, The McGraw-Hill Companies.
- Kotter, J.P, Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York,
- Loncarevic, R., Masic, B., Djordjevic-Boljanovic, J. (2007), *Menagment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Belgrad.
- Pondy, L. R. (1967). *Organizational Conflict: Concepts and Models*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12.
- Rahim, M. A. (2001), *Managing Conflict in Organizations*. Praeger Publishers, New York.



- Rahim, A. and Bonoma, T. V. (1979). „*Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention*”, *Psychological Reports*, 44.
- Sackmann S. A. (1991) *Cultural Knowledge in Organizations*, Sage Publications, London.
- Schein E. (2004). *Organisational Culture and Leadership*, SanFrancisco:Jossey Bass.
- Scherman, S., Bohlander, G., Snell., R., (2005), *Organizational Behaviour*, Part 6, New York.
- Stroh, L. K., G. Northcraft, and M. Neale. (2002). *Organizational behavior: A management challenge*, 13rd ed. Mahwah, NJ.
- Van Maanen, J., Schein, E.H., (1979). *Toward of Theory of Organizational Socialization*, *Research in Organizational Behavior*, No.1.
- Van de Poel, I.,&Royakkers, L. (2007). The ethical cycle., *Journal of Business Ethics*, 71 (1), p. 17- 23.