

МАГИСТЕРСКИ ТРУД



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

Економски факултет

Студиска програма: **МБА Менаџмент 3+2**

Наслов на темата

**„Препознавање и управување со конфликтите во
претпријатијата,,**

Ментор:

Проф. д-р Трајче Мицески

Студент:

Драгана Давчева ,индекс бр. 208424

ШТИП, 2018

MASTER THESIS



UNIVERSITY "GOCE DELCHEV" – SHTIP

Faculty of Economics

Study programme: **MBA management 3+2**

Topic title

„Recognition and management of conflicts in enterprises ,,

Mentor:

Prof.Dr. Trajche Miceski

Student:

Dragana Davcheva, Index number: 208424

Stip, 2018

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ	6
ABSTRACT	7
ВОВЕД	8
Прва глава: ОСВРТ КОН КОНФЛИКТИ	14
1.1. Конфликти во современите организации - дефинициона рамка	14
1.2. Теорија на конфликти во современи претпријатија	15
1.3. Перцепции на конфликтите	17
1.3.1. Традиционални перцепции (1930-1940).....	17
1.3.2. Современ поглед на човечките ресурси (1940-1970).....	18
1.3.3. Интерактивни перцепции на човечките ресурси	19
Втора глава :ПРЕПОЗНАВАЊЕ НА КОНФЛИКТИТЕ И НИВНО ВИДУВАЊЕ.....	20
2.1. Фактори кои поттикнуваат конфликти на работното место	20
2.1.1. Несоодветна комуникација	20
2.1.2. Разлики во карактерите на вработените.....	25
2.1.3. Разлики во вредностите на вработените	27
2.1.4. Конкуренција помеѓу човечките ресурси.....	28
2.1.5. Други фактори.....	29
2.2. Видови на конфликти во претпријатијата	30
2.2.1. Класификација на конфликтите според причината за конфликтот.....	30
2.2.2. Видови на конфликти според нивото на конфликтот	32

2.2.3. Видови на конфликти според функционалноста	33
Трета глава: УПРАВУВАЊЕ - МЕНАЏИРАЊЕ СО КОНФЛИКТИ	36
3.1. Развојна рамка на менаџментот на конфликти и нивно решавање	36
3.1.1. Грешки кои настануваат при решавањето на конфликтите	43
3.2. Ефекти од конфликтите	44
3.3. Бенефиции од конфликтите	45
Четврта глава: Емпириско истражување на конфликтите во претпријатијата	47
4.1. Методологија на истражувањето	47
4.1.1. Оправданост на истражувањето	47
4.1.2. Предмет на истражувањето	48
4.1.3. Цел на истражувањето	48
4.2. Хипотетичка рамка	49
4.3. Методи на истражување	49
4.4. Резултати од спроведеното емпириско истражување	50
4.4.1. χ^2 – тест, графички и табеларен приказ	50
4.5. Резултати од истражувањето и нивни коментар	70
Петта глава: КРЕИРАЊЕ МОДЕЛ ЗА ПРАВИЛНО МЕНАЏИРАЊЕ СО КОНФЛИКТИТЕ	72
5.1. Анализа на улогата на конфликтот и двојноста на конфликтот	72
5.2. Осознавање и правилно оценување на конфликтите	73

5.3. Вреднување на конфликтните состојби со фокус на нивните негативни влијанија или стекнување на позитивни придобивки	75
5.4. Решавање на конфликтот преку модел на менаџмент на организациски, персонални и интерперсонални фактори.....	77
5.5. Унапредување на методите за правилно решавање на конфликтите	79
ЗАКЛУЧОК.....	80
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	89

АПСТРАКТ

Конфликтите во современите организации се актуелна тема на бројни научни дебати, а во исто време претставуваат и истражувачки предмет во уште побројни научни трудови коишто имаат за цел да ги проучат законите и опасностите кои ги засегаат малите, средните и големите претпријатија.

Во постојниот магистерски труд се истражуваат стратешките пристапи во однос на тоа како да се препознаат конфликтите во современите претпријатија и како да се менаџира со нив во насока на навремено сузбивање со цел тие да не се разгорат и да не покажат негативни индикации во однос на финансиските успеси на бизнисот.

Со анализа на теориската рамка, како и со елаборирање на добиените насоки по пат на спроведено емпириско истражување, во магистерскиот труд се дојде до резултатот дека конфликтите се честа појава во современите претпријатија и тие се појавуваат во повеќе облици. Неминовно, покажуваат активно влијание во односите со клиентите, бизнис партнерите, придружниците и секако, покажуваат активно влијание врз јадрото на организацијата, а тоа е секако човечкиот ресурс чија стабилност и коегзистентност се неопходни за организацијата да напредува и да ги реализира поставените визија, мисија и цел.

Клучни зборови: *бизнис, претпријатие, конфлкти, стратешки пристап, препознавање и менаџирање.*

ABSTRACT

Conflicts in contemporary organizations are an ongoing topic of numerous scientific debates, and at the same time they represent a research subject in even more numerous scientific papers aimed at studying the threats and dangers affecting small, medium and large enterprises.

The existing master's thesis explores the strategic approaches how to recognize conflicts in modern enterprises and how to manage them in the direction of timely suppression so that they do not burn and do not show negative indications regarding financial success of the business.

By analyzing the theoretical framework, as well as by elaborating the obtained directions by conducting an empirical research, the master thesis resulted that conflicts are frequent in modern enterprises and they appear in many forms. Inevitably, they show an active influence in customer relations, business partners, associates and certainly show an active influence on the core of the organization, and that is of course the human resources whose stability and coexistence is necessary for the organization to progress and realize the set vision, mission and goal.

Key words: *business, enterprise, conflicts, strategic approach, recognition and management.*

ВОВЕД

Современите организации функционираат при видливо променети услови кои им налагаат на менаџерите постојано да се прилагодуваат на пазарните промени со цел поефикасно да се доближат до потребите на клиентите и успешно да управуваат со нивните побарувања. Од друга страна, со активно следење на промените се овозможува организациите да покажат видлив напредок на полето на управувањето со нивната најголема сила-човечките ресурси.

Стандардното менаџирање кое проповеда постојана контрола и следење на активностите во голема мера ги придвижува организациите, пред се поради тоа што им овозможува да бидат во чекор со ризиците кои произлегуваат од пазарот и глобалното окружување. Спротивно на тоа, во услови кога недоволно се обрнува внимание на промените на пазарот, се зголемува ризикот од појава на конфликти во организациите. Во оваа насока, се разликуваат темелите на организациите, поради што при такви настанати услови, во голема мера менаџерите имаат обврска да ја пронајдат природата на конфликтот, да го создаат коренот на неговото настанување и да пронајдат стратешки пристап којшто ќе го сузбие конфликтот и ќе влијае на начин што нема да дозволи дополнително разгорување на конфликтот.

Конфликтите во организациите се многу честа појава која е неопходно да биде навремено препознаена и менаџирана. Старото правило гласи дека ако жарот навремено не се изгасне, може да прерасне во голем оган. Уште пред повеќе од десетина години, менаџерите посветуваат внимание на непланираните активности кои го загрозуваат успехот на бизнисот. Современите можности од друга страна пак нудат разновидни стратегии како организациите да се соочат со промените користејќи ја интелигенцијата и вештините на човечките ресурси. Оттука, конфликтите пред се треба да бидат перцепирани како негативна појава во претпријатијата затоа што покажуваат негативни ефекти врз односите помеѓу

луѓето, вработени во претпријатието, а потоа негативни ефекти и врз односите со клиентите.

Без оглед на големината на конфликтот, секој конфликт може за кратко време да се унапреди и да прерасне во сериозен, заканувачки ризик по работењето на организацијата во поглед на односите со клиентите, јавноста, бизнис партнерите или интерно, во односите со и помеѓу вработените, јадрото на бизнисот. Искуството говори дека дури и големите бизниси банкротирале доколку навремено не се сознал конфликтот и истиот не се сузбил од корен и спротивно на тоа, многу мали бизниси кои навремено се соочиле со конфликтите, успеале да се издигнат над предизвиците во бизнисот и прераснале во поголеми форми на организации.

Разгледувајќи ги причините за појава на конфликтите, како главни причини се појавуваат: недоволната мотивација, организација и контрола на повеќе фактори кои влијаат на создавањето на конфликти во современите претпријатија. Да се спречи, или да се надмине конфликтот значи да се поседува менаџмент способноста за стратешко промислување на коренот на ситуацијата при што ќе се идентификува причината за конфликтот, просторот каде што истиот настанал и на крај, решението коешто било најсоодветно да биде донесено. Тоа се постигнува со креирање на модел за правилно менаџирање со конфликтите.

Секоја современа организација треба да ги има во предвид конфликтите дури и кога тие практично, не се настанати. На основа на овие анализи, треба да конструира модел за правилно менаџирање со конфликтите (прилагоден на потребите и можностите на организацијата). Тој модел откако еднаш ќе биде создаден, неопходно е да се надградува и да се применува од страна на кадри кои ќе бидат задолжени за негово имплементирање во работата на организацијата, при сите хиерархиски нивоа. Претпазливоста неминовно води до успех затоа што со подготвеност кон промени, менаџерите создаваат стратешки планови за менаџирање кои доколку се навремено имплементирани спречуваат негативни влијанија кои може да се појават интерно во организацијата или пак екстерно, во поглед на надворешното окружување.

Основната актуелност на проблематиката се состои во тоа што претпријатијата е неопходно навремено да ги препознаваат знаците на претстојните конфликти и да го спречат конфликтот да се појави, за доброто на организацијата. Таков вид на знаци има постојано затоа што односите помеѓу човечките ресурси не се воопшто едноставни за менаџирање, пред се поради основната идеја дека секој човек е со различен карактер. Оттука, менаџментот на конфликтите се појавува како решение за надминување на предизвиците во претпријатијата, по пат на развивање на модел на менаџмент на организациски, персонални и интерперсонални фактори.

Методолошка рамка

Во рамките на постојното истражување, со цел целосна опфатеност на предметот на истражување и заради исполнување на целите, се комбинирани неколку квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи, како што се следните: анализа на научна литература, анкетен прашалник, интервју и статистичка обработка на податоци.

Анализата како метод на истражување е искористен преку претходно проучуваната литература и достапните материјали од областа на привлекување на човечки ресурси. Овој метод е спроведен преку достапните книги, списанија, online база на податоци итн.

Анкетата е метод на истражување кој е спроведен преку претходна изработка на прашалник со стандардизирани прашања. Овој прашалник им се достави на наредените од врвниот менаџмент во пет македонски претпријатија и истите активно одговорија на поставените прашања. Овој метод се користи, бидејќи на многу брз и лесен начин се анкетираат поголем број на испитаници.

Интервјуто како метод е спроведено со основачи од наведените компании со цел добивање на релевантна слика за менаџирање со конфликтите во современите претпријатија.

Статистичкиот метод се искористи за рангирање, табеларно и графичко прикажување на претходно собраните податоци од истражувањето. Тоа се

направи со помош на компјутерската апликација за табеларни пресметки Microsoft Office Excel.

Со имплементирање на секој од наведените методи се успеа во тоа да се изработи теориската содржина на трудот за конфликтите во претпријатијата (со фокус кон менаџментот на конфликтите и нивно решавање), а од друга страна и се изработи истражувачкиот дел на трудот (се имплементира методолошката рамка на истражувањето). Следејќи ја методологијата, трудот во континуитет ја задржи насоченоста и успешното реализирање на истражувачките цели согласно предвидената и поставената проблематика за истражување.

Предмет и цели на истражувањето

Предметот на истражување се *конфликтите кои се појавуваат во современите претпријатија со посебен осврт кон менаџментот на конфликтите и нивното решавање*. Имено, истражувањето се фокусира на пронаоѓање на коренитите причини за појава на конфликти во претпријатијата, а потоа се пристапува кон детална анализа за тоа на кој начин се менаџираат конфликтите во однос на пронаоѓање на соодветни решенија за нивно разумно решавање.

Со цел детално елаборирање на истражувачкиот предмет, се поставуваат следните истражувачки цели:

- *елаборирање на поимот конфликт,*
- *анализа на класификацијата на причините и факторите кои доведуваат до конфликти,*
- *истражување на менаџментот на конфликти, со посебен фокус кон креирањето на модел за правилно менаџирање со конфликтите и*
- *спроведување на емпириско истражување со цел добивање на една јасна, реална слика за менаџирање со конфликти во современите претпријатија во Македонија.*

Во однос на структурата на трудот, трудот се состои од пет глави, заклучни согледувања и листа на референци. Во првата глава од магистерскиот труд со

наслов - *Осврт кон конфликтите*, претставени се конфликтите во современите организации (дефинициона рамка). Потоа, се елаборира теоријата на конфликти во современите претпријатија, за да следно се постави фокусот на перцепциите на конфликтите согласно нивната класификација на: традиционални перцепции кои во науката се присутни во периодот до 1970-та година., современ поглед на човечките ресурси кој започнува да се развива по 1970-те години и интерактивни перцепции на човечките ресурси.

Во втората глава од магистерскиот труд со наслов - *Препознавање на конфликтите и нивно видување* примарно се елаборираат факторите кои поттикнуваат конфликти на работното место, особено фокусирајќи се на: несоодветната комуникација, разликите во карактерите на вработените, разликите во вредностите на вработените, конкуренцијата помеѓу човечките ресурси и други фактори. Во продолжение на оваа глава, се елаборирани и конфликтите согласно класификациите според: причината за конфликтот, нивото на конфликтот, функционалноста на конфликтот.

Во третата глава од магистерскиот труд со наслов - *Управување-менаџирање со конфликти* се објасни развојната рамка на менаџментот на конфликти и процесот на нивно решавање при што пред се се елаборираат грешките кои настануваат при решавањето на конфликтите. Следно, фокусот се поставува на предизвиканите ефекти од конфликтите и на бенефициите од конфликтите.

Во четвртата глава од магистерскиот труд со наслов - *Емпириско истражување во претпријатијата* се имплементира методолошката рамка на емпириското истражување при што прво истата се пренесува во оригинална верзија, а потоа се развива хипотетичката рамка (се потврдуваат или негираат хипотезите) и истата се гради на основа на добиени резултати од емпириско истражување, спроведено во четири современи претпријатија на територија на Република Македонија.

Во петтата глава од магистерскиот труд со наслов - *Креирање модел за правилно менаџирање со конфликтите* прво се направи анализа на улогата на

конфликтот и двојноста на конфликтот, а потоа се елаборира процесот на решавање на конфликтот преку модел на менаџмент на организациски, персонални и интерперсонални фактори.

Во делот наменет за *заклучни согледувања* се претставени сублимативните заклучоци кои произлегуваат од магистерскиот труд (теорија и спроведено истражување), додека во *листата на референци* се претставени примарни и секундарни извори кои се искористени при изработувањето на магистерскиот труд.

Прва глава: ОСВРТ КОН КОНФЛИКТИ

1.1. Конфликти во современите организации - дефинициона рамка

Дефиниционата рамка на конфликтите во современите организации е структурирана согласно авторските согледувања од научни, досегашни истражувања. Имено, докажани професори и менаџери низ светот ги проучуваат конфликтите како изразено опасна појава во поглед на стабилноста на бизнисите како од аспект на интерните, така и од аспект на екстерните окружувачки односи.

Bernard го дефинира конфликтот како процес кој започнува кога една група ќе увиди дека другата група повредува или ќе започне да повредува некои од нејзините интереси.¹

Терминот "конфликт" нема едно јасно значење. Создадена е конфузија од страна на научници, кои во различни дисциплини го студираат конфликтот како поим.

Во организациската сфера, Петкоски и Илиевска дебатираат за конфликтот како видлив недостаток во стандардните механизми на одлучување, така што некои индивидуални или групни искуства предизвикуваат тешкотии во изборот на алтернатива за подобра иднина на бизнисот.²

Пошироко, Петреска тврди дека организацискиот конфликт може најдобро да се сфати како динамичен процес во основата на организациското однесување.³

Стефанова во своето истражување го дефинира конфликтот како интерактивна состојба во која однесувањето или целите на еден актер се до одреден степен неусогласени со однесувањето или целите на некој друг актер или актери.⁴

¹ Bernard, O. (2014) *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* Nov 2014, Vol. 3, No. 6, p.212

² Петковски, К., Илиевска, М., А., (2010) *Деловно комуницирање, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, 2010 год., стр.55*

³ Петреска, Л., Конеска, Л., (2006) *Деловно планирање, Европски универзитет, Скопје, стр.22*

⁴ Стефанова, А., (2015) *Придонесот на територијата на ограничување за поуспешно работење на компаниите и создавање на конкурентска предност, Економски факултет, Скопје, стр.55*

Согласно наведените дефиниции, конфликтот претставува несогласување, моментална немоќ да се најде соодветно решение за засегнатите страни чии интереси се спротиставени, а за чии интереси двете страни се залагаат во конфликтот. За подетално елаборирање и создавање на конфликтите, во науката се создадени бројни теории за конфликтите во современите претпријатија.

1.2. Теорија на конфликти во современи претпријатија

Секое конфликтно однесување започнува поради поставување на свој личен или групен приоритет кој во исто време и не е во согласност со очекувањата и приоритетите на друга група во организацијата.

Child констатира дека за да се сознае природата на конфликтот треба да се размисли кои се страните на конфликтот, што предизвикува конфликтно однесување и кои се конфликтните интереси.⁵

Добивајќи ги овие одговори, доаѓаме и до јасна слика за тоа што претставува конфликтот и што претставува неговата појава во поглед на менаџментот.

Вагон во своето истражување доаѓа до резултатот дека организација во која нема конфликти е или организација во која менаџерот има премногу авторитативен стил на раководење или луѓето не се заинтересирани за својата работа. Конфликтите може да се случат или поради неправилна комуникација т.е. недоразбирање или поради различни мислења и погледи кон работите.

Конфликтите кои се базирани на недоразбирање се решаваат со подобрување на комуникациските вештини, додека за конфликтите кои се базирани на различно мислење се потребни соодветни вештини, да се формираат

⁵ Child, J. (1995). *Follett: Constructive conflict*. In P. Graham (Ed.), *Mary Parker Follett— Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*. Boston: Harvard Business School Press, p.98

конструктивни решенија кои ќе и донесат прогрес и на организацијата и на вработените.⁶

Leach надополнува дека конфликтите во себе носат голем потенцијал, нови идеи и дека тие треба да се добродојдени. Науката потврдува дека во организациите е добро конфликтите да бидат присутни во едно оптимално ниво. Само доколку вработените имаат слобода јасно и гласно да го изразат своето мислење и да кажат што мислат дека треба да биде направено поинаку, ќе се дојде до најдоброто решение и резултати⁷.

Тоа е долг и динамичен процес за кој вработените треба да бидат подготвени и обучени, како би покажале успех во делувањето.

Petkovic во исто време објаснува и дека треба да се знае дека конфликтите во себе имаат голем деструктивен потенцијал. Ако не бидат соодветно менаџирани, тие можат да ја нарушат работната атмосфера, да ги влошат меѓучовечките односи, да ја влошат комуникацијата и да влијаат на мотивацијата на вработените. Способноста за навремено препознавање и соодветно трансформирање на конфликтите од раководителите и вработените е клучна карактеристика за успехот на организациите.⁸

Со анализа на добиените резултати од досегашните истражувања се доаѓа до заклучокот дека конфликтите се појавуваат поради нееднакви интереси помеѓу две страни, а во зависност од времето и начинот на превенција и разрешување на конфликтот, потоа се појавуваат ефектите (позитивно придвижувачки или негативни ефекти кои се причина за нарушени односи со клиентите, слаби перформанси на вработените и незадоволни клиенти). За конфликтот навремено да се спречи со цел истиот да не прерасне во ситуација во која организацискиот ризик ќе биде голем потребно е двете страни да покажат интерес за компромисно решение, односно, да се обидат да ја погледнат ситуацијата и од другата страна и

⁶ Baron, R. A. (1990). Conflict in organizations. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 197–216). Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp.22-28

⁷ Leach, D., *Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies*, *Economic Journal*, 1991., p.78

⁸ Petkovic, M., Janicevic, N., Bogicevic, M.B., (2010) *Organizacija, Ekonomskog fakulteta, Beograd*, pp.78-79

заедно, да се донесе одлука која ќе биде прифатена од двете страни, а ќе биде во корист на стабилноста на организацијата и финансиската стабилност на бизнисот.

1.3. Перцепции на конфликтите

Дали конфликтот ќе се разгори или пак истиот навремено ќе биде спречен, во голема мера зависи од перцепциите кои ги негуваат засегнатите страни.

Имено, во менаџментот разликуваме неколку видови на перцепции за конфликтите при кои конфликтните ситуации се разрешувани со примена на разновидни техники и стратегии од страна на менаџерите и човечките ресурси.

Традиционалните наспроти современите перцепции се залагаат за еден универзален начин на просперитетно решавање на конфликтите. Интерактивните перцепции пак, во своето објаснување се залагаат за тоа при разрешувањето на конфликтот во предвид да се земат повеќе фактори кои довеле до конфликтот и конфликтот да се разреши во општа корист.

1.3.1. Традиционални перцепции (1930-1940)

Согласно традиционалното учење (1930-1940), конфликтите се анализирани од аспект на негативните ефекти коишто се предизвикани со појавата на конфликтот дури и кога е тој мал и лесно решлив.

Robins како подржувач на традиционалното учење констатира дека конфликтот мора да се избегне, бидејќи тоа се одразува на успехот во рамките на групата⁹.

Rahim како приврзаник на традиционалната школа констатира дека повеќето конфликти имаат негативни конотации, повикуваат на негативни чувства и честопати доведуваат до уништување¹⁰.

⁹ Robbins, S. (2005), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey, p.222

¹⁰ Rahim, M.A. (1983). *A Measure of styles for Handling Interpersonal Conflict* *Academy of Management Journal*, Vol. 2b: 368-376.

Приврзаниците за традиционалната школа го објаснуваат дека конфликтот се гледа негативно и е поврзан со насилство и уништување. Конфликтот е резултат на лоша комуникација и недостаток на доверба меѓу луѓето. Оттука, конфликтот може да се елиминира или разреши само на високо ниво на менаџерско управување. Според овој став, сите конфликти треба да се избегнуваат и треба да се обрне внимание на причините кои довеле до појава на конфликтот и исто така, да се најде начин како да се реши конфликтот со цел да се подобрат перформансите на групата и организацијата.

1.3.2. Современ поглед на човечките ресурси (1940-1970)

Конфликтот е природна појава во сите организации. Во науката за човечки ресурси, конфликтите се прифатливи. Тоа се основните принципи на современите перцепции (1940-1970). Приврзаниците за современата школа сметаат дека со конфликтите може да се предизвикаат користи за перформансите на групата.

Leung ја прифаќа современата школа и констатира дека спорот се случува од време на време и не е мудро да се вложуваат премногу напори во избегнувањето или спречувањето на конфликтот. Концентрирајќи се само на големи или критични конфликти, им се овозможува на луѓето да го решат конфликтот на подобар и поефективен начин¹¹.

Според ова гледиште, конфликтот се смета за природен и неизбежен исход на луѓе кои работат заедно во групи и тимови. Така, не мора нужно на конфликтот да се гледа негативно, туку позитивно, како потенцијална сила во придонесот кон перформансите на поединците.

¹¹ Leung, Yu Fai (2009). *Conflict Management and Educational Intelligence. Unpublished Thesis for Degree of Business Administration, Southern Cross University, Lismor, pp.134-136*

1.3.3. Интерактивни перцепции на човечките ресурси

Според интерактивната школа, конфликтот не е само позитивна сила, туку е неопходна и за поединецот да функционира ефикасно. Решавањето на конфликтите подразбира предизвик на нормалните процеси и постапки во обид да се подобри индивидуалната продуктивност или да се воведат иновативни системи.

Наумовска ја истражува оваа школа и објаснува дека конфликтот е неопходен за ефикасно спроведување, но не сите конфликти се добри¹².

Интерактивните перцепции разликуваат неколку видови конфликти¹³:

- *конфликт на работни задачи кој се однесува на содржината и целите на работата;*
- *конфликт на односи, кој се фокусира на меѓучовечките односи; и*
- *конфликт на процеси кој се однесува на тоа како работата е завршена.*

Интерактивците го толкуваат конфликтот на сосема поинаков начин од традиционалистите и луѓето со современ поглед. Според школата на интеракција, конфликтот може да се идентификува како нефункционален или функционален. Конфликтот е дел од животот на луѓето и е природен феномен во сите организации. Ниското ниво на конфликт нема да биде штетно за секојдневните операции, но ќе помогне да се создаде непречено функционирање со подобро разбирање на постојните прашања. Конфликтот на посакуваното ниво може да ја инспирира креативноста при справување со проблемите и решавање на конфликти. Така, конфликтот може да биде позитивен во работните средини, но секогаш кога се случува критичен или поголем конфликт, треба да се реши, бидејќи несаканото ниво на конфликт може да биде штетно и нефункционално за организацијата.

¹² Наумовска, Л., (2008) Менаџмент на човечки ресурси, Европски Универзитет, Скопје, стр.22

¹³ Види повеќе кај Robons, P. S., Coulter, Mary, (1996), Management - Prentice Hall, International, London,

Втора глава

2. ПРЕПОЗНАВАЊЕ НА КОНФЛИКТИТЕ И НИВНО ВИДУВАЊЕ

2.1. Фактори кои поттикнуваат конфликти на работното место

Конфликтите, како ситуации кои треба да се решаваат можат да бидат поттикнати од поголем број на фактори кои покажуваат помало или поголемо влијание. Согласно тоа, можат да се препознаат повеќе фактори кои поттикнуваат конфликти на работното место, меѓу кои, посебно можат да се истакнат:

- *несоодветна комуникација,*
- *разлики во природата на карактерите на вработените,*
- *разлики во вредностите на вработените,*
- *присуство на конкуренција помеѓу човечките ресурси, вработени во претпријатието и*
- *други фактори.*

Секој конфликт засебно настанува поради посебна причина и соодветно на истата, се препознава и факторот кој го детерминира конфликтот. Заедничко за сите фактори е тоа што доколку навремено не бидат проучени и решени, тие може да се зголемат, да се групираат со други дополнителни фактори и конфликтот да прерасне во сериозно нарушување во поглед на стабилноста на работата на претпријатието.

2.1.1. Несоодветна комуникација

Да се комуницира значи да се споделуваат информации помеѓу членовите на организацијата, а со ефикасно споделување на информациите и искуствата се постигнува зближување и поврзување помеѓу човечките ресурси кои се и градители на бизнисот, односно градители на компанијата. Со ефикасна комуникација се овозможува постигнување на напредок во односите со клиентите,

се отвораат нови можности со бизнис партнерите и воопшто се унапредуваат перцепциите во бизнис сферата.

Ниту една организација не може успешно да ги распредели своите работни ангажмани, ако во неа не е присутна комуникацијата. Од највисокото хиерархиско ниво, се до најниското, потребно е да се насочуваат процесите, односно да се организираат вработените и нивните работни задачи.¹⁴

Со комуникацијата се пренесуваат целите на бизнисот, се доаѓа до соодветни решенија како бизнисот да се унапреди и како човечките ресурси со своите заложби можат да влијаат на подобра позиционираност на бизнисот.

Затоа, може да се констатира дека комуникацијата е еден вид на организација при која секој вработен го пронаоѓа своето место и начинот на кој може позитивно да влијае на целокупната соработка.¹⁵

Добрата комуникација е основен предуслов за во организациите да не се појавуваат конфликти со потенцијални негативни ефекти. Кога се комуницира за потребите, веројатноста дека навремено ќе се пронајде решение е голема, а дека ќе настане конфликт во негативна конотација, веројатноста е мала.

Постоењето на мотивирачка комуникација е од големо значење во процесот на градење на добар и успешен менаџерски сектор, како и воопшто градење на квалитетни сектори составени од човечки ресурси. Добрите комуникациски вештини се суштински за управување со ефикасноста на вработените во организациите. Ако постои добра комуникација, се намалува ризикот од можни грешки.

Комуникациските вештини се особено значајни во услови кога бизнисот пропаѓа или пак се соочува со некакви негативни влијанија. Имено, токму во вакви периоди е од особено значење вработените да комуницираат меѓу себе и да даваат идеи како би се излегло од оваа криза¹⁶. Дополнително, токму меѓусебната

¹⁴ Дракулевски, Љ. (2006) *Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, стр.26*

¹⁵ Charles, R. (2000) *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach, 2nd Edition, Paperback, Pearson Essex, England, p.33*

¹⁶ Gary, D. (2005) *Human Resource Management, 9th Edition, Hardcover - Feb 22, Kogan Page Limited, London, p. 66-73*

комуникација овозможува кадрите да напредуваат меѓусебно и да работат за општо добро и за своја користи наместо за ничие добро и за ничија корист.

Damodaran во своето истражување доаѓа до резултатот дека добрата комуникација е исто така од големо значење и кога станува збор за врската на менаџерите со надворешните соработници. Комуникациските вештини особено се потребни во справувањето со поплаките на одредени клиенти кои се надевале на нешто поинаку кога е во прашање постоечкиот производ. Но, напорите кон создавањето на добра комуникација не се потребни само во услови на негативни влијанија, тие се потребни секогаш. Потенцијалните напредоци на организациите се можни само во услови на добра комуникација каде сите комуницираат меѓу себе за своите обврски и за своите права.¹⁷

Првиот чекор во добрата комуникација е ефективното слушање, а добрите менаџери денес за секоја работа се консултираат со своите тимови имајќи во предвид дека тие се одличен ресурс за информации и сугестии. Овој вид на консултации не се од значење само поради тоа што се добиваат нови идеи во врска со некој план, туку и поради тоа што секој од тимот се чувствува дека е од значење за иднината и сегашноста на организацијата и дека учествува во донесувањето на одлуките. Дали вработениот ќе комуницира и ќе биде мотивиран во голема мера зависи од надредените коишто ги објаснуваат правилата. Доколку тие се премногу авторитативни, вработените ќе бидат демотивирани и нема да бидат подготвени да комуницираат со нив¹⁸.

Со користењето на интернетот, комуникацијата помеѓу луѓето денес е и полесна и потешка. На пример, испраќање пишан збор е полесно од кога било, сè што треба е да се притиснат неколку копчиња и само еден клик. Но, многу луѓе претпочитаат да испратат брз е-mail (И-маил) наместо да се јават на телефон, што значи дека луѓето сè повеќе ја користат пишаната форма за нивната брза, опуштена бизнис комуникација. Доколку пишувањето не е силна страна, можно е да не се комуницира најефективно со соработниците, клиентите и партнерите.

¹⁷ Damodaran, A. (2002) *Investemtn valuation: Tools and techniques for determing the value of any asset*, New york press, New York, p. 89

¹⁸ Czerniawska F, May, P. (2004) *Management Consulting in Practice*, Kogan Page Limited, London, p.98

Во продолжение ќе ги истакнеме шесте совети за тоа како да се подобрат бизнис комуникативни вештини за поефикасна бизнис комуникација цитирани според Академијата Супернова¹⁹:

➤ *Никогаш не треба да се стисне “Send” веднаш после пишување.* Дури и да не се пишува емоционален мејл, испраќање на истиот премногу брзо може да наштети. Можеби тој мејл на некој може да му звучи премногу остро од она што сте го посакувале, или можеби не би бил доволно јасен. Во секој случај, треба да се остави мејлот да “отстои” час - два и потоа, да се провери истиот повторно пред да биде испратен.

➤ *Слуштање на топката.* Можеби некој не сака да звучи остро или нападно, но луѓето секогаш ги сфаќаат на погрешен начин постоечките мејлови. Ако ова се случува, можно е да не постои свесност за тоа како звучи некој во своите дописи. Понекогаш, кога луѓето ќе прочитаат нешто негативно, тоа ги спречува да го апсорбираат остатокот од испратената порака. Пред испраќање на еден мејл, внимателно треба да се прочита неколку пати за да се увери испраќачот дека пораката не е премногу негативна.

➤ *Пишување прво во Microsoft Word.* Microsoft Word има опција за проверка на пишувањето (правилно пишување), нешто што е-мејлот најверојатно го нема, барем не до истиот степен. Алатката не ја “фаќа” секоја грешка, но може да помогне да се приметат некои печатни грешки кои инаку не би ги виделе. Пишувањето во Word пред да биде испратено напишаното, особено ќе биде од помош доколку постојат проблеми со англискиот и спелувањето. За македонскиот јазик во Word нема алатка за проверка на грешките и граматиката, па најдобро би било да се замоли некој од колегите набрзина да фрли поглед или, како што беше спомнато погоре, треба да се остави и провери по некое време.

➤ *Пишување пократки реченици.* Луѓето општо имаат тешкотии да следат долги, неподелени блокови на текст. За да се направи електронската

¹⁹ Извор: Прилагодено според Академија Супернова. (2014) “Шест совети за поефективна бизнис комуникација”, достапно на http://supernovaacademy.blogspot.com/2011/04/blog-post_12.html, посетено на 20. 04.2018

комуникација полесна за следење, неопходно е да се поделат мислите на пократки параграфи, и секој од нив да содржи една главна идеја. Ваквиот пристап ќе им помогне на луѓето од другата страна на мејлот подобро да ги разберат поентите.

➤ *Сочувување на стандардниот јазик.* Интернетот популаризираше голем број на акроними и кратенки, особено во англискиот јазик, како “ur” наместо “your” и “u” наместо “you”. Во македонскиот, на пример, сè почесто е употребата на “македонизирање” на англиски поими во секојдневната комуникација. Неопходно е да се појават обиди по секоја цена да бидат избегнати овие два пристапи кога станува збор за бизнис комуникација - тие се премногу опуштени за една бизнис средина.

➤ *Треба да се има во предвид публиката.* Дали пишувате на маркетинг директор, на програмер, на некое друго техничко лице или на претседателот на компанијата? Дали пишувате на едно лице или на поголема група со различни технички сфаќања? Секогаш треба да се прилагоди комуникацијата кон постоечката публика. На пример, ако се пишува на луѓе без технички познавања, треба да се избегнува користење на специфични технички термини и објаснувајте ги на попрост начин концептите, за да можат и лаиците подобро да разберат.

➤ *Секој е-мејл или допис кој ќе биде испратен не мора да биде ремек-дело, но мора да биде лесно разбирлив.* Треба да се користат секојдневно горенаведените совети, и бизнис комуникација несомнено ќе се подобри.

Сублимирано, комуникацијата е првиот и основен фактор кој оддава големо влијание во однос на поттикнувањето на кооперативна клима за работа или во однос на поттикнувањето на конфликтна ситуација во која до судир доаѓаат интереси на повеќе страни за кои е тешко да се дојде до едно, универзално решение.

2.1.2. Разлики во карактерите на вработените

Како втор фактор се појавуваат разликите во карактерите на вработените. Според Guric секоја индивидуа е со различен карактер и согласно тоа, се детерминира атмосферата во групата.²⁰ Некои вработени едноставно ги извршуваат работните задачи и не покажуваат афинитет кон дополнително ангажирање, ниту помагање на своите колеги. Други вработени ги извршуваат работните задачи, но имаат понатамошни амбиции за проширување на нивните работни задачи, други вработени за тимски активности и помагање на своите колеги.

Карактерно, секој работник е засебен за себе и неговата природа е детерминирана од неговите потреби и амбиции на работното место. Сепак, истите не треба да бидат причина за појава на конфликти, бидејќи индивидуалните интереси никогаш не треба да бидат јадро за организациска неусогласеност, организациски конфликт.

На пример, во секојдневното искуство во компаниите често се наидува на конфликти во поглед на генерациските разлики помеѓу вработените кадри, а анализата се основа на тоа дека генерациските разлики повлекуваат и карактерни разлики согласно вредностите, идеалите и очекувањата.

Генерацијата е дефинирана како препознатлива група која ги дели годината на раѓање, возраста како и позначајните животни настани во критични развојни фази разграничени во пет до седум години во: прв бран, јадро и последен бран.²¹ Постојат најмалку две гледишта кои се однесуваат на генерациските разлики во работната средина. Првото гледиште претпоставува дека заедничките настани влијаат и ја дефинираат секоја генерација²² и дека иако индивидуите во една генерација се различни, истите ги поврзуваат слични мислења, вредности како и однесување поради заеднички доживеаните настани.

²⁰ Gutic, S. (2012) *Menadzment ljudskih resursi, Fotolija, Srbija, cmp.112*

²¹ Gutic, S. (2012) *Menadzment ljudskih resursi, Fotolija, Srbija, cmp.43*

²² Charles, R. (2000) *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach, 2nd Edition, Paperback, Pearson Essex, England, p.111*

Иако меѓу истите генерално постојат позитивни релации, сепак многу од конфликтите на работните места се резултат на генерациските разлики, а овие конфликти пред се настануваат бидејќи во компаниите има недостаток од имплементација на стратегии и политики за одржување на атмосфера во работење и преминување на препреките коишто се појавуваат во секојдневието на компаниите каде што има возрасни работници.

Начинот на обликување на работните задачи има за цел изградба на мотивација кај вработените и обезбедување на позитивни ефекти за компанијата²³. Следствено, кога се работи на еден тимски проект, младите работници поедноставно се вклопуваат изнесувајќи ги своите предлог идеи кои се често иновативни, умеат да се логираат на разновидни On-line бази и да пребаруваат податоци, како и да изработуваат презентации според примери на светски докажани бизнисмени.

За разлика од младите, возрасните работници пред да изнесат идеја долго време размислуваат поради што се добива слика дека тие се незаинтересирани или пасивни во тимот, иако често возрасните може да си даваат на себе подолго време имајќи во предвид дека секој нов проект е ризик, а нивното искуство да говори дека погрешната одлука може да доведе до значајна загуба за компанијата.

Потоа, додека младите трагаат по светски искуства, возрасните се водат од своите искуства и најчесто потсвесно секогаш се потсеќаат на лошите искуства што им носат страв да пристапат кон давање на предлог за воведување на некое ново решение. Оваа ситуација доколку не се контролира многу едноставно може да премине во конфликт, бидејќи возрасните даваат отпор да работат со млади кадри кои изнесуваат голем број идеи кои често не се аргументирани и добро промислени, додека пак младите кадри сакаат иновации на работните места и понекогаш сметаат дека работата со возрасните може да им претставува пречка во својот кариерен развој.

²³Charles, R. (2000) Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach, 2nd Edition, Paperback, Pearson Essex, England, p. 122

Од друга страна, со интеграција на интересите на младите и возрасните работници може да се дојде до големи успеси. Имено, доколку се применат стратегии за мотивирање и поттикнување на вработените во компаниите, младите можат да учат од возрасните работници и да добијат информации за тоа како: да предвидуваат ризици, да ја анализираат конкуренцијата, да го проценат вистинското време за воведување на иновација, да ги пресметуваат трошоците, да остануваат присебни, да привлекуваат лојални и профитабилни потрошувачи и друго. Во спротивна насока, возрасните од младите работници можат да бидат охрабрани за тимска соработка и да учат нови ИТ вештини, кои се особено потребни и побарувани во современите компании.

Тука, од големо значење е прифаќањето на различностите помеѓу кадрите, а преку мотивирање да се помогне на другиот, да се разбере и да се направи обид за пронаоѓање на трајно решение кое води до победа, може позитивно да се влијае во насока на постигнување напредок во бизнисот.

Согласно наведеното, секој работник треба да има желба и амбиција да се прилагоди на групата и да води грижа за туѓите потреби, а во исто време и да ги негува сопствените потреби и за истите отворено да разговара со останатите членови во тимовите.

2.1.3. Разлики во вредностите на вработените

Покрај карактерот, секој работник негува и вредности на работното место. Оттука, менаџерите посакуваат да имаат вработено кадри кои организацијата ќе ја доживуваат како најголема вредност и ќе работат за неа почитувајќи ја како исклучително вредна. Сепак, се почесто се покажува дека вработените повеќе ја негуваат тенденцијата кон финансиската мотивација отколку кон лојалната приврзаност за организациите.

Имајќи го тоа во предвид, постојат кадри кои работат во насока на унапредување на бизнисот, бидејќи го доживуваат како исклучително вреден и постојат кадри кои работат исклучително за плата, водат грижа да не бидат казнети на работното место, но не поседуваат долгорочни перцепции за иднината

на бизнисот.²⁴ При овие услови, може да се дојде до конфликт во однос на интересите на кадрите бидејќи оние кадри кои ја негуваат вредноста на бизнисот ќе чувствуваат дека работат повеќе од другите, не се доволно вреднувани во однос на плаќањето на трудот и со текот на времето ќе се судрат со проблемот на ниската мотивација. Другите кадри, ќе продолжат да функционираат борејќи се за сопствените интереси во своја исклучителна корист и ќе претставуваат причина за појава на конфликт или разгранување на веќе постојниот.

2.1.4. Конкуренција помеѓу човечките ресурси

Наспроти нееднаквоста во вредностите на човечките ресурси, често е присутна и конкуренција помеѓу човечките ресурси. Во оваа насока, вработените често умеат позитивно да се поттикнуваат да работат повеќе, со цел унапредување на сопствените перформанси или пак постигнување на некој групен, позитивен резултат.

Конфликтот настанува кога тие се натпреваруваат во негативен контекст и кога тоа го прават со цел да го победат другиот за да поттикнуат позитивен резултат за себе. Тогаш, доаѓа до распад на тимови и до појава на конфликти кои хиерархиски се провлекуваат низ целата организацијата, поради што од една состојба на нерешени интереси во организацијата, настанува конфликт кој треба сериозно да се решава.

²⁴ Mintzberg, et.al (2006) *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons Ltd publisher, Volume 6, Issue 3, p. 89-91

2.1.5. Други фактори

Покрај споменатите, разликуваме и други фактори кои предизвикуваат конфликти во современите организации. Во оваа насока, може да стане збор за некои од нив²⁵:

- *недоволната мотивација* (во услови кога кадрите не се доволно мотивирани се појавува ризикот тие да започнат да одбиваат да ги извршуваат работните задачи, да покажуваат отпор кон надредените или пак да ја намалат лојалноста во однос на колегијалноста),
- *несоодветните обуки* (ако кадрите се несоодветно или недоволно обучени тие може да чувствуваат ниска самодоверба во однос на извршувањето на работните задачи и поради тоа да бидат дел од непријатности во тимското работење, оценувањето или прифаќањето од колегите),
- *неквалификуваните кадри* (овој вид на кадри несомнено влијае негативно во однос на колегијалноста и придвижувањето бидејќи искусните кадри во оваа ситуација се чувствуваат оптоварени со туѓи обврски и работни задачи што им предизвикува потешкотија и ниска мотивација, а во исто време тоа оддава и причина за конфликтни ситуации),
- *недоволно платениот труд* (во време кога работниците отворено говорат дека платата им е основната причина за вработување и напредување, недоволно платениот труд е во голема мера причина за конфликт и нарушување на односите во организациите).

Сублимирано, сите фактори имаат свое помало или поголемо значење. Со цел одбегнување на сериозните потенцијали за нарушување на стабилноста на бизнисот се препорачува навремено препознавање на конфликтот и негово навремено менаџирање.

²⁵ Виду повеќе кај Robons, P. S., Coulter, Mary, (1996), *Management - Prentice Hall, International, London*,

2.2. Видови на конфликти во претпријатијата

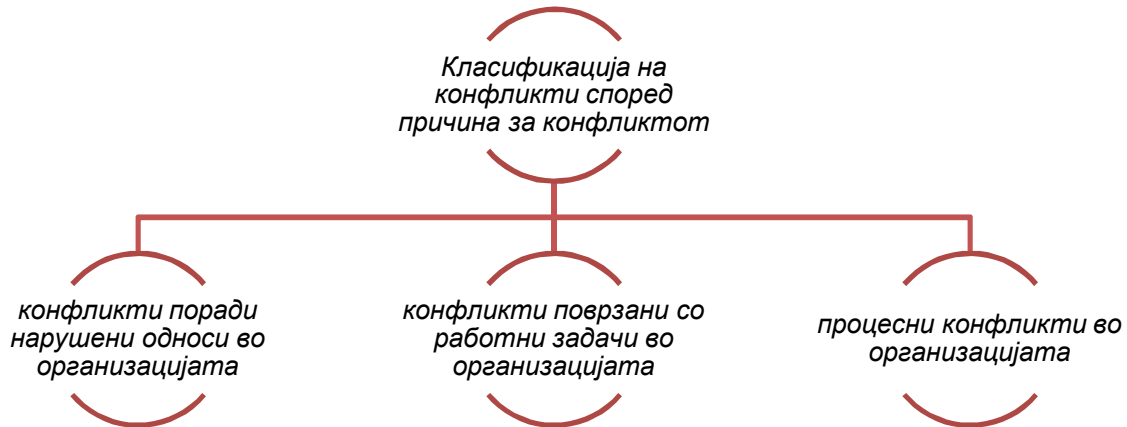
Конфликтите во современите организации може да се појават како резултат на разновидни фактори, од кои зависи како ќе се претстави конфликтот согласно неговиот корен (причина за настанок), согласно нивото на конфликтот (мал поттикнувачки или голем загрозувачки) и согласно функционалноста (позитивно мотивирачки или уништувачки). Имајќи ги во предвид факторите коишто ги создаваат конфликтите, во теоријата и праксата се врши класификација на конфликтите и согласно тоа, поедноставно е да се препознае конфликтот и да се најде соодветен пристап за негово практично следење при настанувањето и решавање согласно создадена стратегија за негово уништување во моментот кога конфликтот е проценет како загрозувачки за организацијата.

2.2.1. Класификација на конфликтите според причината за конфликтот

Примарната класификација на конфликтите е според причината поради којашто е настанат конфликтот (шематски приказ 2.1). Оттука, ги разликуваме следните видови на конфликти:²⁶

- *Конфликти поради нарушени односи во организацијата.* Се појавуваат кога има нееднаквости помеѓу членовите во групата вклучувајќи: лични судири, напнатост, непријателство, негативна конкуренција и вознемиреност. Овој вид на конфликти во организациите предизвикуваат негативни индивидуални емоции како што се вознемиреност, недоверба, незадоволство, фрустрација, напнатост и страв дека ќе бидат отфрлени од другите членови на тимот.

²⁶Bernard, O. (2014) *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* Nov 2014, Vol. 3, No. 6, p.123



Слика 2.1. Класификација на конфликти според причината за конфликтот
Figure 2.1. Classification of conflicts due to the cause of the conflict

- *Конфликти поврзани со работни задачи во организацијата.* Се појавуваат во услови кога има несогласување во однос на содржината на задачите и работните цели како што се: распределбата на ресурсите, постапките и толкувањето на резултатите. Секоја индивидуа има свои очекувања во однос на работните задачи и токму од степенот на исполнување на овие очекувања зависи и задоволството или фрустрацијата. Кога се појавува фрустрација, често се појавува и конфликт, доколку истата не е соодветно менаџирана.
- *Процесни конфликти во организацијата.* Ова се однесува на несогласување за тоа како треба да се исполни некоја задача, поврзано со одговорностите на поединците и делегирањето, на пр. кога членовите на групата не се согласуваат околу тоа чија одговорност е да се заврши одредена должност. Процесот на конфликт е поврзан со понизок морал, намалена продуктивност и слаба тимска работа.

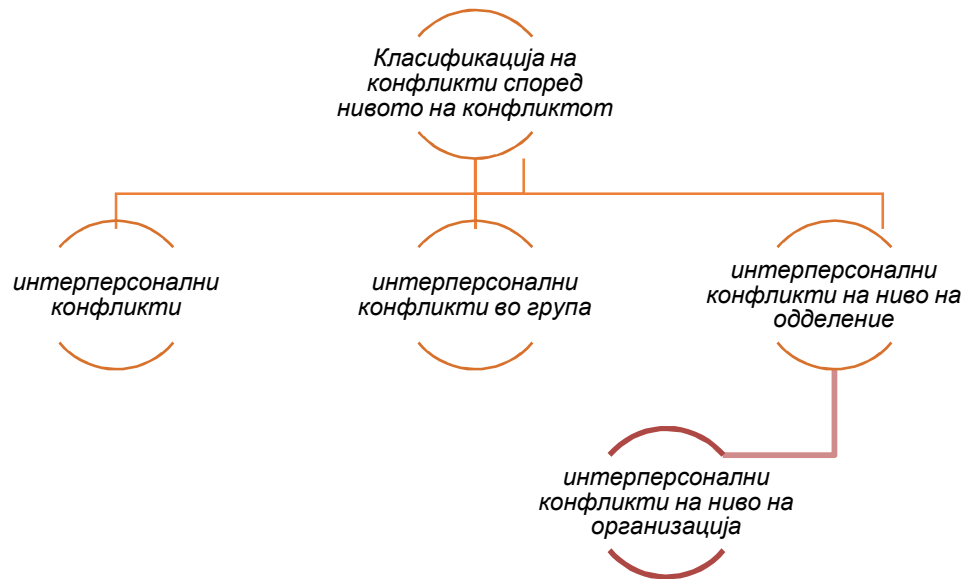
Познавањето на причината за конфликтот е од суштинско значење за негово понатамошно менаџирање. Познавањето на природата на конфликтот согласно неговата причина е прв чекор за негово брзо и успешно решавање.

2.2.2. Видови на конфликти според нивото на конфликтот

Втората класификација се однесува на нивото на конфликтот (шематски приказ 2.2.). Оттука, ги разликуваме следните видови на конфликти²⁷:

- *Интерпесонални конфликти.* Се појавуваат кај индивидуите и се поврзани со сопствените перцепции во однос на работното место. Во вакви случаи се препорачува индивидуата да направи себе-анализа во однос на случувањата и потенцијалните решенија да ги пронајде од аспект на индивидуалното дејствување.
- *Интерперсонални конфликти во група.* Станува збор за конфликти во кои се вклучени повеќе две или личности кои меѓусебно не можат да дојдат до соодветно решение на основа на судрени интереси. Со цел успешно менаџирање, конфликтите треба да се анализираат тимски и отворено, бидејќи ненавременото менаџирање на овој вид на конфликти може да предизвика негативни индикации на ниво на одделение.
- *Интерперсонални конфликти на ниво на одделение.* Конфликтите од ваков вид засегаат поголем број на личности и групи, настанати поради судири на интереси помеѓу групи кои имаат видливи разлики во убедувањата и очекувањата од исходите. Ненавременото менаџирање на конфликтите од ваков вид може да предизвикаат негативни индикации на ниво на организација.
- *Интерперсонални конфликти на ниво на организација.* Овој вид на конфликти се развиваат хоризонтално и вертикално и сами по себе побаруваат брзо и ефикасно решавање бидејќи во спротивно за кратко време може да настрада бизнисот, поради вклученост во конфликтот на значајни актери за организацијата (вклучувајќи кадри од топ менаџментот).

²⁷ Charters, W. W. (1952). *A study of role conflict among foremen in a heavy industry.* Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, p.97



Шематски приказ 2.2. Класификација на конфликти според нивото на конфликтот

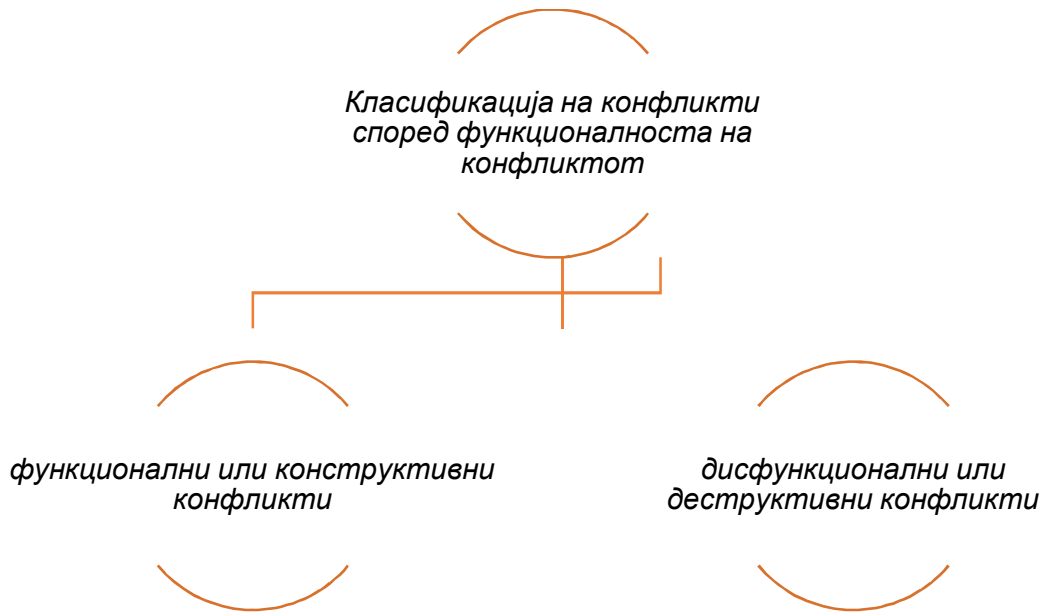
Figure 2.1. Classification of conflicts according to the level of conflict

Се доаѓа до констатацијата дека конфликтите од најмали, во однос на интензитетот се разгрануваат. Малите конфликти може да бидат поттикнувачки, додека големите бараат брзо решение и интервенција.

2.2.3. Видови на конфликти според функционалноста

Третата класификација на конфликтите е според функционалноста (шематски приказ 2.3). Согласно факторот, ги разликуваме следните видови на конфликти:²⁸

²⁸ Bernard, O. (2014) *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies*, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* Nov 2014, Vol. 3, No. 6, pp.125-127



Слика 2.3 Класификација на конфликти според функционалноста на конфликтот

Figure 2.3. Classification of conflicts according to the level of conflict

- **Функционални или конструктивни конфликти.** Некои конфликти ги поддржуваат целите на групата и ги подобруваат перформансите на тимовите поради што истите се класифицираат како функционални и конструктивни форми на конфликти. Аргументот за оправданоста на конфликтот е дека ако конфликтот води до нормална конкуренција меѓу групите и при тие услови групите работат понапорно и произведуваат повеќе, тоа е поволно за групата и институцијата. Тоа се гледа како конфронтација помеѓу две идеи, цели и верувања кои ги подобруваат искуствата на вработените и организациските перформанси, а главната придобивка од конструктивниот конфликт е во тоа што членовите добиваат шанса да ги идентификуваат проблемите и да ги создаат можностите при работењето. Овој вид на конфликти исто така инспирираат нови идеи, поттикнуваат учење и го мотивираат растот кај поединците.
- **Дисфункционални или деструктивни конфликти.** Постојат конфликти кои ги попречуваат перформансите на групата, тие се нефункционални или

деструктивни форми на конфликт. Во вакви случаи, конфликтот е неизбежен и не е пожелен во организациите бидејќи може да ги раскине односите и на тој начин, да спречи размена на идеи, информации и ресурси во групите или меѓу одделенијата. Дисфункционалниот конфликт го попречува целокупното работење и спречува да се постигнат организациските цели. Потоа, дисфункционалниот конфликт обично ги попречува организациските перформанси и води до намалена продуктивност. Оваа ориентација на конфликтот се карактеризира со натпреварување на индивидуалните интереси, надвладувајќи го севкупниот интерес на бизнисот. Менаџерите ги задржуваат информациите еден од друг. Вработените ја саботираат работата на другите, било намерно или преку суптилно, незаинтересирано работење, поттикнувајќи конфликти во тимската работа.

Во праксата, се настојува менаџерите успешно да препознаваат функционални од дисфункционални конфликти и да се стремат кон тоа навремено да ги решаваат дисфункционалните конфликти, бидејќи тие се особено ризични за иднината на бизнисот и организациското опстојување.

Трета глава: УПРАВУВАЊЕ - МЕНАЏИРАЊЕ СО КОНФЛИКТИ

3.1. Развојна рамка на менаџментот на конфликти и нивно решавање

Пред да се започне да се говори за менаџирањето со конфликтите, од големо значење е да се објасни дека секоја компанија треба да поседува соодветна организациска основа. Доколку оваа организациска основа е стабилна, тогаш во голема мера ќе биде компанијата способна и да ги решава конфликтите и успешно да се соочува со конфликтните предизвици.

Секоја компанија има потреба од организација бидејќи без добра организација не може да се замисли да се имплементираат замислените деловни политики, ниту пак да се реализира посакуваната профитна стапка. Затоа, менаџерите на современите бизниси големо внимание посветуваат на тоа да создадат добра организација во рамките на компанијата, при што сите вработени би си ги знаеле своите работни задачи и во секој период од денот би знаеле што точно треба да работат и со кој да соработуваат.

Да се биде добро организиран значи да се умее навремено да се делегираат сите задачи, сите вработени да бидат на своите работни места и да се настојува сите деловни процеси непрекинливо да се одвиваат. Организирањето потоа, јасно се воочува од страна на клиентите коишто ја даваат својата лојална поддршка на компанијата поради грижата и посветеноста коишто им ги дале²⁹.

Организирањето е менаџерска функција која ја уредува улогата на поединецот во организациска структура и обезбедува комплетен прилив на потребни средства, односно ресурси за создавање на комплетната функционална целина, која ќе овозможи правилно работење на сите сегменти во компанијата³⁰.

Организирањето претставува фаза во менаџерското работење, потребна за создавање поволни услови за работење на успешни тимови. Со формирање на организациската структура мора да се дефинираат задачите што треба да ги извршуваат вработените, според нивната способност и мотивираност. Потребно е

²⁹ Јовановски, П. (2005) *Финансиски менаџмент*, ФОН, Скопје, стр. 122-125

³⁰ Lattimore, S. (2008) *Title Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York, p.233

организациските единици да се систематизираат и по можност да се даде опис на секое работно место, при што се создава управно раководна шема.

Организациската структура не служи само за определувањена позиции помеѓу луѓето опфатени со неа, таа многу повеќе ефекти има врз комуникацијата, функционирањето и ефективноста на различните бизнис функции во самиот бизнис. При заедничкото дејствување, секој вработен во компанијата мора да си ја знае својата улога и таа улога исправно да ја извршува, онака како што е зацртана.

Обезбедувањето со кадар спаѓа во доменот на функција екипирање, но и во организирањето е опфатен дел од оваа проблематика, што претставува преклопување помеѓу организирање и екипирање. Заради тоа голем број на автори, функцијата организирање и екипирање ја набљудуваат како една активност.

Без оглед што постојат некои заеднички елементи, ние сметаме дека сепак е добро да се изврши делење на овие функции, бидејќи во организирањето само делумно се обрнува внимание на кадрите, додека со функцијата екипирање се анализираат сите аспекти во работењето со кадрите (како до нив да се дојде, како да се обучат за правилно работење и како со нив да се управува, унапредува, отпушта).

Дефиниционо, организирањето е процес на поделба на работите меѓу групите и индивидуите, и координирање на нивните активности за постигнување на целите на организацијата. Организирањето во рамките на современите компании ги вклучува следниве работи³¹:

1. определување и класифицирање на активностите,
2. групирање на активностите заради постигнување на поставените цели,
3. распоредување на активностите на поодделни менаџери, заедно со овластувањата за контролирање и координирање на работата, по хоризонтално и вертикално ниво.

³¹ Дракулевски, Љ. (2006) *Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, стр.26*

Имајќи ја предвид сложеноста при управувањето со конфликтите кои се појавуваат во современите организации, од големо значење е менаџерите да негуваат развојна рамка на менаџмент на конфликти и нивно решавање. Имено, да се менаџира конфликтот не е едноставно поради што потребни се познавања во областа на менаџментот на конфликти, искуство и вештини за менаџирање со конфликти.

Според Cole начините за управување со организацискиот конфликт се различни исто како што се различни и причините за неговото настанување, изворите како и контекстот во кој се појавува. Целта на управувањето со конфликтот, било да е акција преземена од страна на самите учесници или пак, да вклучува интервенција од надворешно лице, е да се влијае на целокупната структура на конфликтната ситуација, така што ќе се отстранат деструктивните компоненти во конфликтниот процес (на пример, непријателство, употреба на насилство) и ќе им се помогне на учесниците кои имаат некомпатибилни цели да најдат одредено решение за нивниот конфликт.³²

Секој конфликт е засебен, поради што не може да се говори за универзалност во решавањето на конфликтите. Некои конфликти се мали и брзо се решаваат и оставаат позитивни ефекти по нивното решавање, додека пак други се големи и бараат стратешки пристап во решавањето, во спротивно се разгоруваат и стануваат поголеми и повлекуваат лоши финансиски и организациски резултати при менаџирањето со бизнисот.

За да се дојде до решение на конфликтот пред се е потребно да се сознае неговата природа, односно, да се дојде до коренот на конфликтната состојба, поставувајќи го акцентот на нивото на разгорување на конфликтот кое во голема мера влијае на ефикасноста на работата во организацијата. Менаџментот треба да биде согласност целите на организацијата кои се стремат кон добивка, лојални клиенти и развој на бизнисот.

³² *Види повеќе кај Cole, M. A. (1996). Interpersonal conflict communication in Japanese cultural contexts. Unpublished doctoral dissertation, Arizona State University, Tempe.*

Ефективниот конфликт менаџмент помага во:³³

1. *минимизирање на пречките кои произлегуваат од самото постоење на конфликтот и*
2. *изнаоѓање на решение кое е задоволително и прифатливо.*

Оттука, се настојува конфликтот брзо и ефикасно да се реши бидејќи бариерите кои создале конфликт се често и причина бизнисот да не се развива, а неефикасните решенија влијаат на разгорување на конфликтот и продолжување на ланецот на неефикасното делување во рамките на организацијата.

Како потенцијални решенија на конфликтите во теоријата на конфликтниот менаџмент се појавуваат следните видови на решенија³⁴:

1. *Момент.* Основно е соочување со конфликтот веднаш штом настане, без одложување. Ако се остави да се развива и се кумулира незадоволство, погрешно е да се претпоставува дека истиот ќе се реши самиот од себе.
2. *Врска.* Колку е поголема поврзаноста на лично ниво меѓу опонентите, толку полесно се надминува конфликтот. Затоа, нужно е одржување на силни и коректни професионални, па и лични односи помеѓу колегите, со што нема да се дозволи секој облик на несогласување да ескалира во конфликт на работното место.
3. *Причина.* Треба да се дозволи секоја страна инволвирана во конфликтот да каже од свој агол на гледање во што е проблемот, односно на што се должи конфликтот. Менаџерот е оној кој треба да ги сослуша инволвираните страни, доволно долго и во обем кој што е неопходен за побрзо донесување заклучок, односно одлука која ќе го разреши конфликтот.
4. *Решение.* Треба да се настојува решението да го дадат вработените кои се вклучени во конфликтот, бидејќи само така резултатот ќе биде прифатен од сите, а нема да остане ниту грам незадоволство кое може

³³ Cole, M. A. (1996). *Interpersonal conflict communication in Japanese cultural contexts*. Unpublished doctoral dissertation, Arizona State University, Tempe.p.88-89

³⁴ <http://bankarstvo.mk/index.php/kolumni/item/4680-kolumna-menadziranje-so-konflikti> (10.11.2017)

во иднина повторно да го “разгори” проблемот, а кој претходно бил навидум успешно решен.

5. *Различност.* При конфликт треба да се почитуваат различните погледи, ставови и уверувања на “противникот”, како и разбирање за поинаквите потреби кои се настојува да се постигнат преку соочувањето на различностите.
6. *Стрес.* Справувањето со стресот при тензични ситуации е многу важен момент од конфликтот, односно да не се дозволи стресот да Ве преплави и обземе. Смиреноста овозможува објективно, помалку емоционално и соодветно изнаоѓање на решение, а притоа се остава впечаток на воздржан и целно насочен соработник.
7. *Емоции.* Помалку емоции гарантираат полесно надминување на отвореното и силно несогласување, затоа емоциите да се остават надвор од просторијата во која се разрешува конфликтот, ако се работи за службено конфронтирање. Но, ако станува збор за приватен аспект на конфликтот, тогаш неизбежни се емоциите, но со задолжително нивно контролирање и насочување.
8. *Невербална комуникација.* Позначајно при постоењето конфликт е она што го покажува телото, отколку она што се кажува вербално. Тонот на глас, гестовите, фацијалната експресија или останатите невербални елементи на комуникацијата треба да водат кон полесно надминување на конфликтот, а не кон негово “подгревање”. На пример, изразот на загриженост поттикнува кај опонентите чувство дека не сакате конфликт и преку нивното сочувствување со грижа, се олеснува патот кон решението.
9. *Генерализирање.* Секој конфликт е поврзан со определен проблем, па треба да се избегнува воопштување на проблемот и поврзување со слични или исти личности или настани од минатото. Доколку се поаѓа со став дека е очекувано со конкретната личност или за конкретниот проблем, слично како и во минатото, да не се најде решение, тогаш тоа е вовед во конфликт.

10. *Слушање.* Пред се, културно е да не се упаѓа во збор на соговорникот, а особено ако се работи за конфликтна ситуација. При покачена тензија, никој никого не слуша, туку само сопствените зборови одзвонуваат во уши. Затоа, ако се сака да се надмине несогласувањето соговорниците треба да се почитуваат меѓусебно и да говорат еден после друг, а не истовремено.
11. *Вин-вин.* Оптималното решение е вин-вин ситуација, каде нема победници и губитници, но сите страни вклучени во недоразбирањето се победници – решението е подеднакво прифатливо за сите. Така, тоа нема да генерира понатамошно незадоволство и повод за сличен конфликт, но позитивен став кон идните несогласувања како начини на спротивставување на различните креативни решенија.
12. *Проблем, а не личност.* Треба да се запомни – конфликтот треба да биде околу даден проблем, а не личност. Постои несогласување и отворено конфронтирање за дадено решение, а не за личноста која го предложила или реализирала решението. Затоа, треба да се издигне ситуацијата над личниот аспект и меѓуперсоналниот однос и да се гледа на проблемот од аспект на професионалност и целисходност.
13. *Факти.* Неопходно е да се поаѓа од фактите и само врз нив да се темели аргументацијата за начинот на кој конфликтот треба да биде надминат. Овде не смее да се мешаат емоции, пријателство или историја на претходно конфронтирање – така полесно ќе се надмине несогласувањето.
14. *Медијатор.* При потежок облик на конфликт, пожелно е вмешување, односно ангажирање на трета страна, која ќе биде медијатор во конфликтот, без оглед дали ќе биде претпоставениот, друг колега од организационата единица или некој со побогато искуство во решавањето конфликти. Така, ќе се обезбеди независна перспектива и порационално согледување на спротивставените факти и аргументи.
15. *Признавање.* Доблест е да се признае кога ќе се погреша или кога ќе се направи пропуст (намерен/ненамерен) проследено со извинување, па

понекогаш признанието може да значи моментално решавање на конфликтот меѓу колегите.

Вагон констатира дека сите организации, било да се едноставни или комплексни, поседуваат механизми или процедури за управување со конфликти. Тие се вградени во организациската структура и се практикуваат од страна на менаџерите, со цел да се влијае на развојот на конфликтот.³⁵ Во предвид треба да се имаат недостатоците од рутинското решавање на конфликтите бидејќи некои конфликти кои се појавуваат како нови не секогаш успеваат да се решат согласно практиките на постојниот менаџмент на управување со конфликти кои во минатото се покажале како ефикасни.

Child истражува дека успехот и ефикасноста на ваквите процедури, може да биде проценет преку степенот до кој тие го ограничуваат или спречуваат конфликтното однесување и степенот до кој тие помагаат да се прифати задоволително решение.³⁶ Ефикасното решение го смирува конфликтот, разрешува и повторно во организацијата создава пријатна атмосфера за работа која ги мотивира кадрите ефикасно да работат, а во исто време позитивно влијае и на привлекувањето на клиентите.

Доколку менаџерите се грижат за оптималните методи за управување со конфликти, тие треба да ја дадат најголемата поддршка на онаа стратегија која ќе го заврши конфликтот на задоволителен начин.³⁷ Секое решение треба да биде донесено имајќи ја предвид основата на конфликтот, решението треба да се покаже како ефикасно на долг рок и истото да влијае на начин што не би иницирало повторно појавување на конфликтот.

³⁵ Baron, R. A. (1990). *Conflict in organizations*. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 197–216). Hillsdale, NJ: Erlbaum, p.118

³⁶ Child, J. (1995). *Follett: Constructive conflict*. In P. Graham (Ed.), *Mary Parker Follett— Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*. Boston: Harvard Business School Press, p.333

³⁷ Види повеќе кај Дракулевски, Љ., (2008) *Организациско однесување*, Економски факултет, Скопје

3.1.1. Грешки кои настануваат при решавањето на конфликтите

Дури и најуспешните менаџери понекогаш покажуваат грешки при практичното менаџирање со конфликтите. Грешките предизвикуваат ненавремено решавање на конфликтот и отвораат простор за негативни резултати во работата на организацијата. Со грешките конфликтите се зголемуваат иако целта на менаџментот на конфликти е истите да се минимизираат и решат навремено за истите да не се разгорат повеќе од постојниот интензитет.

Истражувајќи ги грешките кои настануваат при решавање на конфликтите се доаѓа до сознанието дека често при решавањето на конфликтите за да дојдат до прилог интересите на една страна, се наштетува на другата страна при што се појавуваат оштетени во конфликтот и при тој случај, можеби конфликтот ќе се реши, но ќе се појави демотивација во организацијата.

Потоа, се појавува недостаток од компромисно решение при што конфликтот присилно се решава иако компромисното договарање е докажано како далеку поефикасна техника на решавање на конфликтите во современите организации.

Следно, недостига чувство на заедничка победа помеѓу конфликтните страни поради што едната страна се чувствува како победник, а другата како принудно затаена поради што се јавува интерно незадоволство и демотивација на работното место.

Имајќи ги во предвид наведените грешки при менаџирањето со конфликтите, *Мицески истакнува дека постојат три генерални стратегии за минимизирање на конфликтот: сублимарна побуда, компромис и заедничка победа. Оттука:*³⁸

- *Сублимарната побуда упатува дека треба да се создадат услови, за победата или успехот на една група или индивидуа, да не биде на штета на другите;*

³⁸ Мицески, Т. (2009), Менаџмент на човечки ресурси, УГД, Економски факултет-Штип

- *Компромисот насочува дека секоја од конкурентските групи, треба да се откаже од некои лични барања;*
- *Заедничката победа, наметнува соработка, при што се интегрираат целите и силите во заеднички креативен пристап.*

Оттука, се доаѓа до заклучното видување дека при решавањето на конфликтот треба особено да се внимава конфликтот да се реши на начин кој нема да ја дефокусира едната страна ниту пак да појави демотивација во работата (меѓу кадрите и во односите со клиентите). До ефикасност се доаѓа со создавање на решение во корист на двете страни, со дипломатско посредување и пронаоѓање на точка на заеднички интерес кој ќе доведе до ефикасно решение во корист на иднината на бизнисот кој се развива во рамките на организацијата.

3.2. Ефекти од конфликтите

Child доаѓа до резултатот дека кога еднаш конфликтот помеѓу двете страни ќе биде разрешен, секогаш поединец/група којшто губи, бидејќи разрешувањето е исход од ситуација добива – губи или стратегија на компромис, фазата е поставена за понатамошна конфликтна епизода. Страната којашто била поразена, може да започне подготовки и да спрема напад за да се реваншира³⁹.

Согласно ова авторско стојалиште со самото појавување, конфликтот има негативен ефект бидејќи предизвикува судир и јад во организациското однесување кое дури и во услови на пронаоѓање на соодветно решение зад себе го остава негативното влијание на основа на незадоволство кај една од засегнатите страни во конфликтот.

Разрешувањето на конфликтот е додадено како дополнително поле во фигурата за да се покаже дека последиците од конфликтот се директна функција

³⁹ Child, J. (1995). *Follett: Constructive conflict. In P. Graham (Ed.), Mary Parker Follett— Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s. Boston: Harvard Business School Press, p.98*

од резултатите, од стилот на разрешување на конфликтот, којшто бил прифатен и реализиран во која било дадена ситуација.⁴⁰

Согласно ова стојалиште, конфликтот може да се гледа и како поука и како искуство, бидејќи појавата на конфликтот јасно укажува дека во менаџментот некои активности не се проследени со потребната контрола што го отвора прашањето на потенцијалните слабости во менаџментот, а исто така и отвора простор за идно поунапредено менаџирање на односите со вработените, клиентите, бизнис партнерите во интерното и екстерното окружување.

3.3. Бенефиции од конфликтите

Тешко и речиси невозможно е да се даде гаранција дека организациите нема да се соочат со конфликти во своето работење поради неколку причини.

Прво, бизнисите се развиваат во променливо окружување подложно на непредвидливи промени. *Потоа*, постои голема конкуренција и следно, клиентите се со намалена финансиска моќ. Сето тоа влијае на појава на конфликти на интерно и екстерно ниво. Она што треба да се постигне е конфликтот ефикасно да се реши и да се искористат бенефитите од неговото решавање.

Покрај негативните ефекти, конфликтите може да се карактеризираат и со одредени бенефити или придобивки од конфликтите. Во оваа насока, доколку конфликтот се реши по пат на заеднички договор, при што ниту една страна нема да биде оштетена, конфликтот има моќ уште повеќе да ги поврзе двете страни и да влијае на начин што во иднина двете страни уште повеќе ќе соработуваат и заедно ќе инвестираат во позитивна работна средина во која конфликтите нема да бидат чести, а доколку потенцијално се појават брзо ќе бидат разрешени.

Следно, од конфликтот може да се научи, а земајќи ги во предвид причините за негово предизвикување ќе биде присутна поука што не треба да се прави за да не се предизвикаат негативни ефекти од конфликтите и како кадрите да се држат здружени и да работат во насока на исполнување на целите на

⁴⁰ Bernard, O. (2014) *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* Nov 2014, Vol. 3, No. 6, pp.231-233

организацијата, цели на успех, продуктивно работење и проширување на бизнисот по пат на продавање на доброта/услугите и привлекување на нови клиенти, истовремено задржувајќи ги постојните клиенти.

Четврта глава: Емпириско истражување на конфликтите во претпријатијата

4.1 Методологија на истражувањето

Методологијата во емпириското истражување на постојниот магистерски труд е опфатена преку: оправданост на истражувањето, предмет на истражувањето, цел на истражувањето, поставување на хипотетичка рамка и користење на методите на истражување. Истите се детално елаборирани во продолжение на трудот.

4.1.1 Оправданост на истражувањето

Конфликтите во организациите се многу честа појава која е неопходно да биде навремено препознаена и менаџирана. Старото правило гласи дека *ако жарот навремено не се изгасне, може да прерасне во голем оган*. Оттука, конфликтите, се мисли пред сè на деструктивните конфликти, треба да бидат перцепирани како негативна појава во претпријатијата затоа што покажуваат негативни ефекти врз односите помеѓу луѓето, вработени во претпријатието, а потоа негативни ефекти и врз односите со клиентите.

Разгледувајќи ги причините за појава на конфликтите, како главни причини се појавуваат: недоволната мотивација, организација и контрола на повеќе фактори кои влијаат на создавањето на конфликти во современите претпријатија.

Да се спречи, или да се надмине конфликтот значи да се поседува менаџмент способноста за стратешко промислување на коренот на ситуацијата при што ќе се идентификува причината за конфликтот, просторот каде што истиот настанал и на крај, решението коешто било најсоодветно да биде донесено. Тоа се постигнува со креирање на модел за правилно менаџирање со конфликтите.

Основната актуелност на проблематиката се состои во тоа што претпријатијата е неопходно навремено да ги препознаваат знаците на претстојните конфликти и да го спречат конфликтот да се појави, за доброто на организацијата. Таков вид на знаци има постојано затоа што односите помеѓу човечките ресурси не се воопшто едноставни за менаџирање пред се поради основната идеја дека секој човек е со различен карактер. Оттука, менаџментот на конфликтите се појавува како решение за надминување на предизвиците во претпријатијата, по пат на развивање на модел на менаџмент на организациски, персонални и интерперсонални фактори.

4.1.2. Предмет на истражувањето

Предметот на истражување се *конфликтите кои се појавуваат во современите претпријатија* со посебен осврт кон *менаџментот на конфликтите и нивното решавање*. Имено, истражувањето се фокусира на пронаоѓање на коренитите причини за појава на конфликти во претпријатијата, а потоа се пристапува кон детална анализа за тоа на кој начин се менаџираат конфликтите во однос на пронаоѓање на соодветни решенија за нивно разумно решавање.

4.1.3. Цел на истражувањето

Со цел детално елаборирање на истражувачкиот предмет, се поставуваат следните истражувачки цели:

- елаборирање на поимот конфликт,
- анализа на класификацијата на причините и факторите кои доведуваат до конфликти,
- истражување на менаџментот на конфликти, со посебен фокус кон креирањето на модел за правилно менаџирање со конфликтите и
- спроведување на емпириско истражување со цел добивање на една јасна, реална слика за менаџирање со конфликти во современите претпријатија во Македонија.

4.2. Хипотетичка рамка

Основната или главната хипотеза се заснова на тврдењето дека: *Доколку конфликтите во организацијата успешно се управуваат и решаваат, тогаш со тоа ќе се придонесе за подобрување на организациските перформасни и постигнување на повисоки деловни резултати.*

4.3. Методи на истражување

Во рамките на постојното истражување, со цел целосна опфатеност на предметот на истражување и заради исполнување на целите, комбинирани се неколку квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи, како што се следните: консултација и анализа на научна литература, анкетен прашалник, интервју и статистичка обработка на податоци.

Консултацијата и анализата на научна литература како метод на истражување е искористен преку претходно проучуваната литература и достапните материјали од областа на привлекување на човечки ресурси. Овој метод е спроведен преку достапните книги, списанија, online база на податоци итн.

Анкетата е метод на истражување кој е спроведен преку претходна изработка на прашалник со стандардизирани прашања. Анкетата беше спроведено во организации од јавен и приватен карактер на територијата на општина Штип, Велес и Прилеп. Овој метод се користи бидејќи на многу брз и лесен начин се анкетираат поголем број на испитаници.

Интервјето како метод е спроведено со основачи од наведените компани со цел добивање на релевантна слика за менаџирање со конфликтите во современите претпријатија.

Статистичкиот метод се искористи за рангирање, табеларно и графичко прикажување на претходно собраните податоци од истражувањето. Тоа се

направи со помош на компјутерската апликација за табеларни пресметки Microsoft Office Excel.

Со имплементирање на секој од наведените методи се успеа во тоа да се изработи теориската содржина на трудот во која ќе се даде целона слика за конфликтите во претпријатијата (со фокус кон менаџментот на конфликтите и нивно решавање), а од друга страна и ќе се изработи истражувачкиот дел на трудот (ќе се имплементира методолошката рамка на истражувањето).

4.4. Резултати од спроведеното емпириско истражување

Емпириското истражувањето беше спроведено во организации од јавен и приватен карактер на територијата на општина Штип, Велес и Прилеп. Во примерокот се опфатени 23 менаџери и 87 вработени, кои целосно ги потполнија анкетните прашалници и е дел од магистерскиот труд.

Најпрво добиените резултати од анкетните прашалници ги прикажуваме табеларно и графички. Потоа го искористевме χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција за да го утврдиме начинот на деловното однесување на менаџерите за продажба и нивното влијание врз резултатите и перформансите. Следува компаративна анализа и заклучни согледувања од обработката на податоците.

4.4.1. χ^2 – тест, графички и табеларен приказ

Врз основа на емпириското истражување извршивме групирање, анализа и пресметки на податоците по χ^2 – тестот. (Табела 4). Сите тие активности следеа за секое прашање кое беше поставено во анкетните прашалници.

Табела 4. Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

Table 4. Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали во организацијата владеат добри меѓучовечки односи помеѓу вработените?	Да	21	91	66	75,9
	Не	0	0	6	6,9
	Без одговор	2	9	15	17,2
	Вкупно	23	100	87	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 10,809 C = 0,226					
2. Дали менаџерот воспоставува добри организациски односи со секој вработен во организацијата?	Да	21	91,3	57	65,5
	Не	0	0	19	21,8
	Без одговор	2	8,7	11	12,6
	Вкупно	23	100	87	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 26,724 C = 0,343					
3. Дали менаџерот се грижи за воспоставување на позитивна клима во организацијата?	Да	23	100	60	69
	Не	0	0	20	23
	Без одговор	0	0	7	8
	Вкупно	23	100	87	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 36,686 C = 0,394					

4. Дали во организацијата вработените со љубов и посветеност работат и се грижат за остварување на повисоки резултати?	Да	7	30,4	34	39,1
	Не	9	39,1	41	47,1
	Без одговор	7	30,4	12	13,8
	Вкупно	23	100	87	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 8,066 C = 0,197					
5. Дали вработените во организацијата можат слободно да ги истакнат своите проблеми?	Да	20	86,9	67	77
	Не	0	0	11	12,6
	Без одговор	3	13,1	9	10,3
	Вкупно	23	100	87	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 13,499 C = 0,251					
6. Дали помеѓу вработените во организацијата владеат добри колегијални односи?	Да	18	78,3	54	62,1
	Не	2	8,7	11	12,6
	Без одговор	3	13	22	25,3
	Вкупно	23	100	87	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 9,980 C = 0,218					
7. Дали во организацијата се јавуваат почести конфликтни состојби?	Да	8	34,8	43	49,4
	Не	13	56,5	25	28,7
	Без одговор	2	8,7	19	21,9
	Вкупно	23	100	87	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 17,297 C = 0,282					
8. Дали во организацијата навреме се осознаваат конфликтните состојби?	Да	19	82,7	51	58,6
	Не	1	4,3	12	13,8
	Без одговор	3	13	24	27,6
	Вкупно	23	100	87	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 14,347 C = 0,259					

9. Дали во организацијата навреме се решаваат конфликтните состојби ?	Да	18	78,3	50	57,5
	Не	1	4,3	14	16,1
	Без одговор	4	17,4	23	26,4
	Вкупно	23	100	87	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 11,861 C = 0,237					
10. Дали вработените умеат да ги разликуваат конструктивните (позитивни) конфликти и деструктивните (негативни) конфликти?	Да	11	47,8	49	56,3
	Не	10	43,5	23	26,5
	Без одговор	2	8,7	15	17,2
	Вкупно	23	100	87	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 176,388 C = 0,683					

По **првото** прашање кое гласаше: *Дали во организацијата владеат добри меѓучовечки односи помеѓу вработените?*, па врз основа на групирањето, анализата и пресметки на податоците по χ^2 – тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелите 4.1. и Сликата 4.1.

Табела 4.1. Дали во организацијата владеат добри меѓучовечки односи помеѓу вработените?

Table 4.1. Is good interpersonal relationships between employees in the organization?

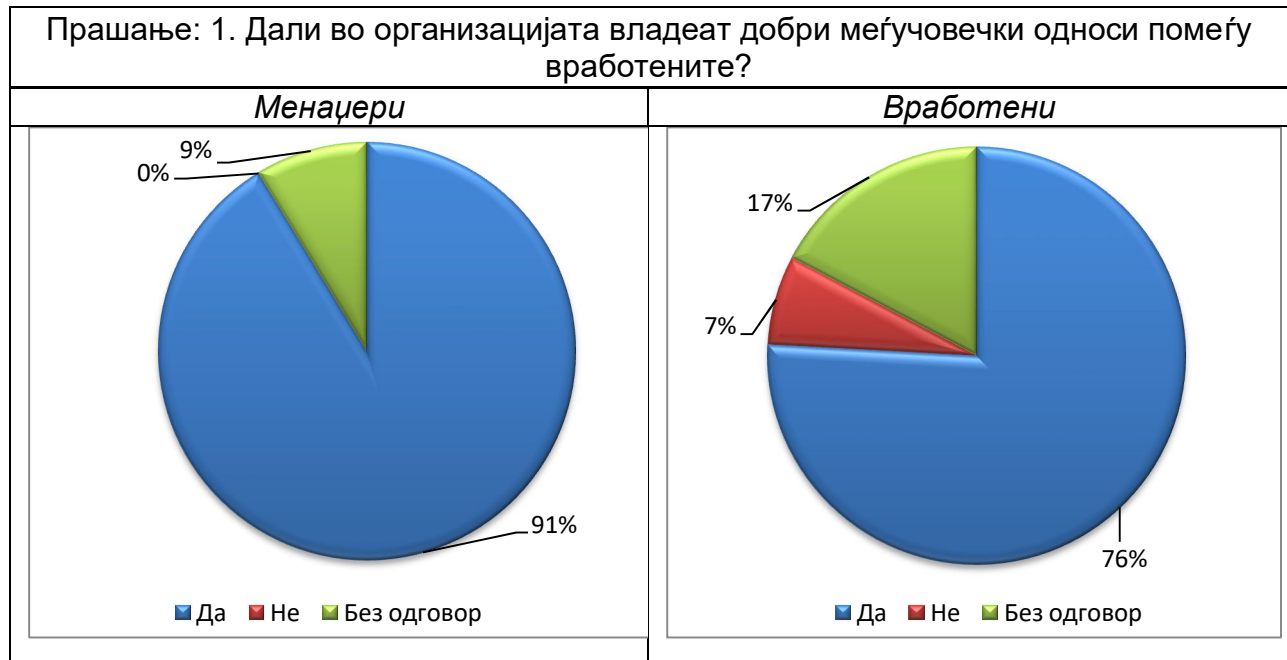
Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали во организацијата владеат добри меѓучовечки односи помеѓу вработените?	Да	21	91	66	75,9
	Не	0	0	6	6,9
	Без одговор	2	9	15	17,2
	Вкупно	23	100	87	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 10,809					
C = 0,226					

Добиените резултати од првото прашање ја покажува состојбата на меѓучовечки односи помеѓу вработените во истражуваните организации. При извршените пресметки за χ^2 тестот и коефициент на контингенција C добиени се следниве вредности :

$$\chi^2 = 10,809 \text{ (пресметана)} > \chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична)}$$

$$C = 0,226$$

Графичкиот приказ е следниот:



Слика 4.1. Дали во организацијата владеат добри меѓучовечки односи помеѓу вработените?

Figure 4.1. Is good interpersonal relationships between employees in the organization?

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ, може со сигурност да се констатира дека поставената хипотеза не се потврдува. Тоа го покажува самиот χ^2 - тест, неговата добиена вредност изнесува 10,809 што е поголема од табличната вредност $\chi^2 - 5,991$, што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат.

Со ова се гледа дека во испитаните организации не владеат добри меѓучовечки односи помеѓу вработените кадри во организациите коишто се земени како таргет група за целите на истражувањето.

Добиената вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,226 што значи слаба контингенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу менаџерите и вработените.

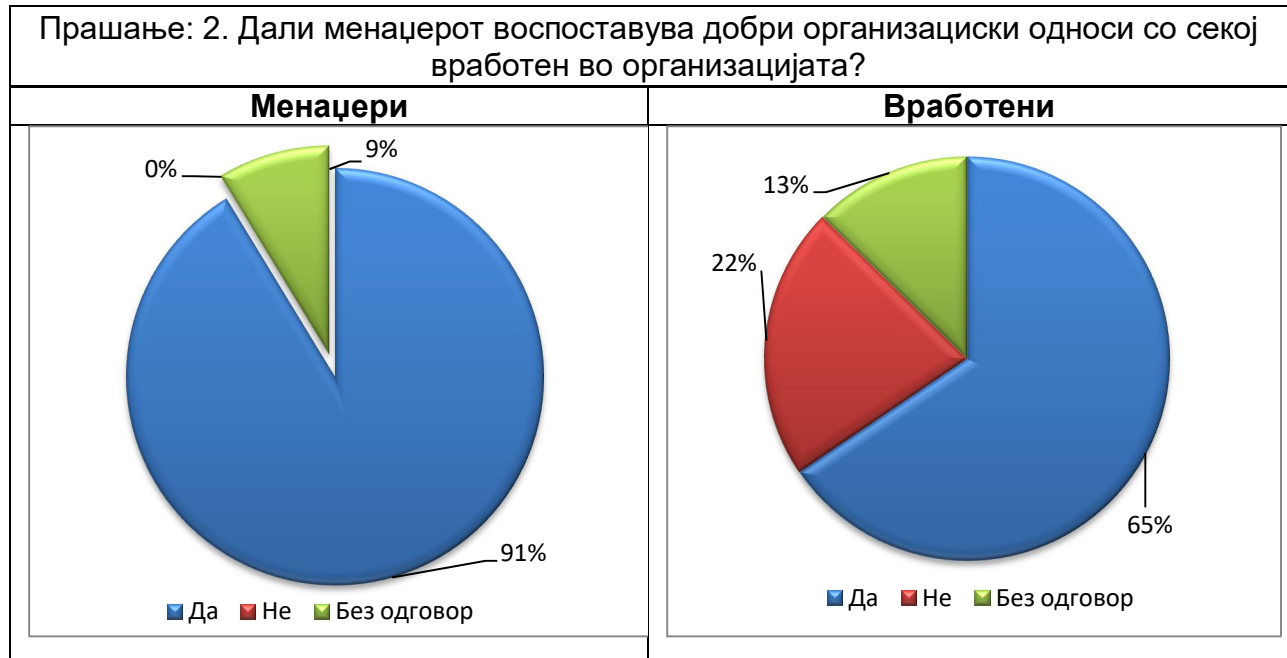
По **второто** прашање кое гласеше: *Дали менаџерот воспоставува добри организациски односи со секој вработен во организацијата?*, па врз основа на групирањето, анализата и пресметка на податоците по χ^2 – тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелите 4. 2. и Сликата 4.2.

Табела 4.2. Дали менаџерот воспоставува добри организациски односи со секој вработен во организацијата?

Table 4.2. Does the manager establish good organizational relationships with every employee in the organization?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали менаџерот воспоставува добри организациски односи со секој вработен во организацијата?	Да	21	91,3	57	65,5
	Не	0	0	19	21,8
	Без одговор	2	8,7	11	12,6
	Вкупно	23	100	87	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 26,724 C = 0,343					

Следи графички приказ:



Слика 4.2. Дали менаџерот воспоставува добри организациски односи со секој вработен во организацијата?

Figure 4.2. Does the manager establish good organizational relationships with every employee in the organization?

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ, може со сигурност да се констатира дека и овде не се потврдува поставената хипотеза. Тоа го покажува самиот χ^2 тест добиената вредност по χ^2 – тестот изнесува 26,724 што е поголема од табличната вредност $\chi^2 - 5,991$, што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат.

Од ова се гледа дека менаџерите не воспоставуваат добри организациски односи со секој вработен во организацијата. Добиената вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,343, што значи слаба контингенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

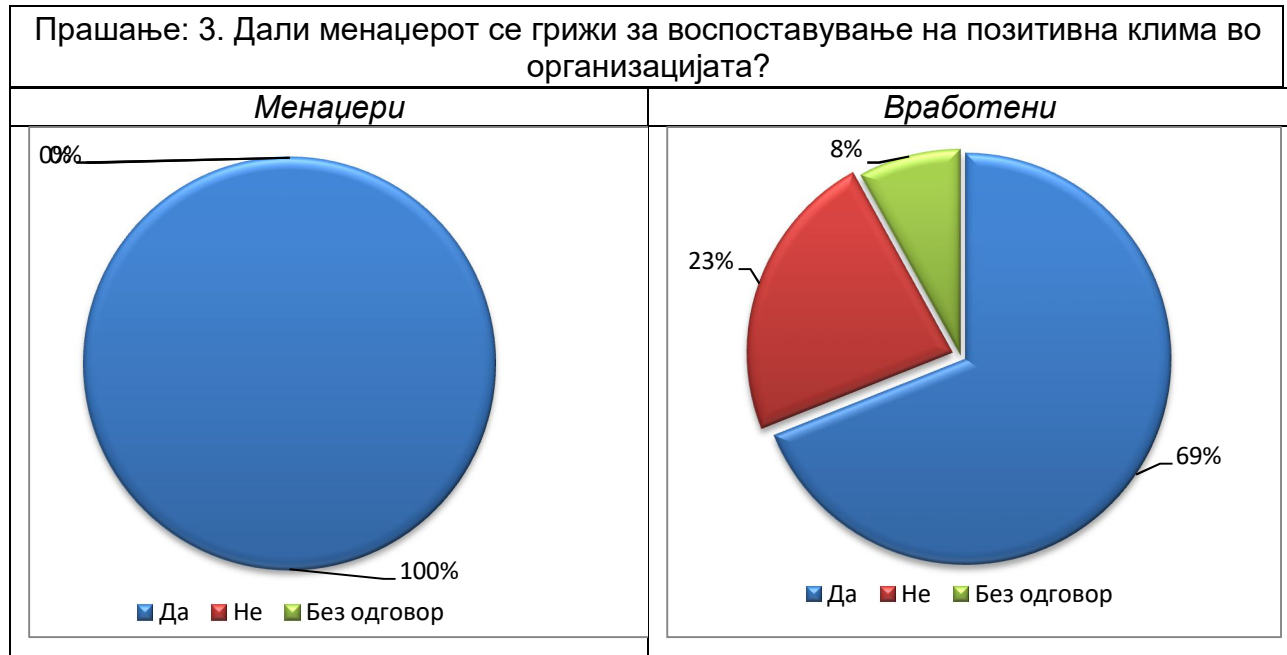
По **третото** прашање кое гласеше: *Дали менаџерот се грижи за воспоставување на позитивна клима во организацијата?*, па врз основа на групирањето, анализата и пресметка на податоците по χ^2 – тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелите 4. 3. и Сликата 4. 3.

Табела 4.3. Дали менаџерот се грижи за воспоставување на позитивна клима во организацијата?

Table 4.3. Does the manager care about establishing a positive climate in the organization?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали менаџерот се грижи за воспоставување на позитивна клима во организацијата?	Да	23	100	60	69
	Не	0	0	20	23
	Без одговор	0	0	7	8
	Вкупно	23	100	87	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 36,686 C = 0,394					

Следи графички приказ:



Слика 4.3. Дали менаџерот се грижи за воспоставување на позитивна клима во организацијата?

Figure 4.3. Does the manager care about establishing a positive climate in the organization?

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ, може да се констатира дека во испитуваните организации, менаџерите не доволно водат грижа за воспоставување на позитивна клима во организацијата.

Тоа го покажува самиот χ^2 -тест, односно, добиена вредност по χ^2 -тестот изнесува 36,686 што е поголема од табличната вредност $\chi^2 - 5,991$, што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Со ова се потврдува дека менаџерите не водат доволна грижа за да се воспостави позитивна клима во организацијата.

Добиената вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,394, што значи слаба контингенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

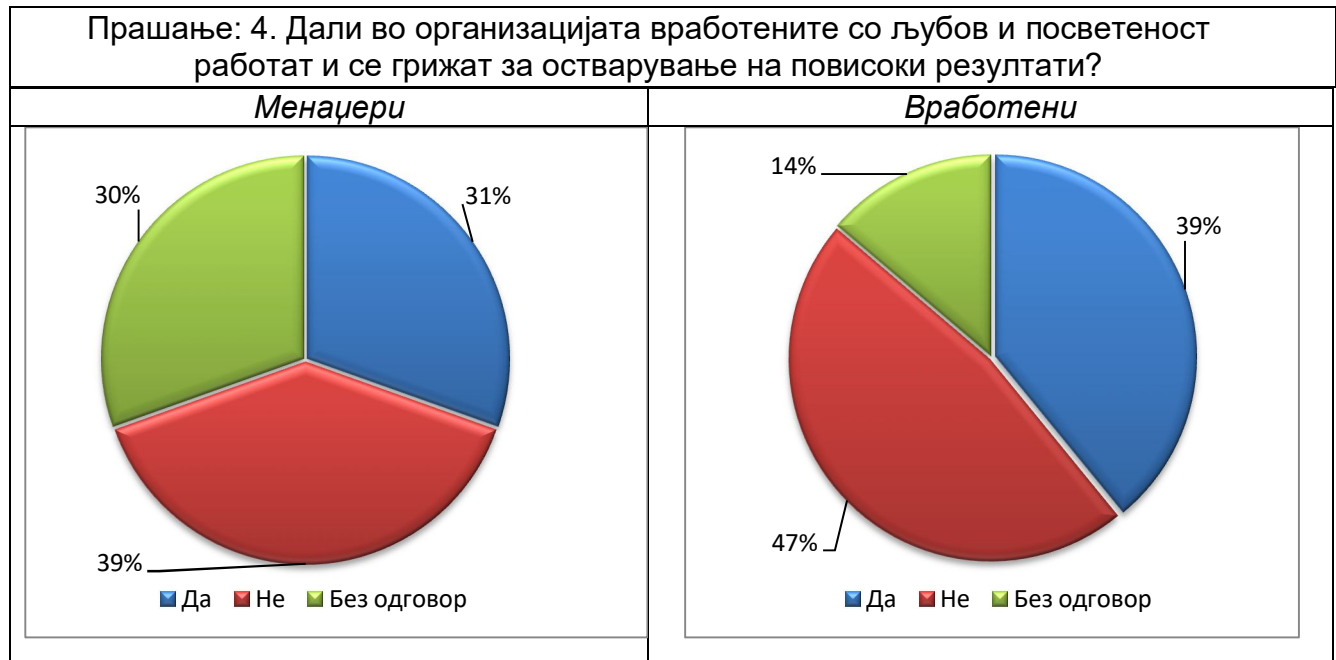
По **четвртото** прашање кое гласеше: *Дали во организацијата вработените со љубов и посветеност работат и се грижат за остварување на повисоки резултати?*, па врз основа на групирањето, анализата и пресметка на податоците по χ^2 -тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелите 4.4 и Сликата 4.4.

Табела 4.4. Дали во организацијата вработените со љубов и посветеност работат и се грижат за остварување на повисоки резултати?

Table 4.4. Do employees in the organization work with love and dedication and care for achieving higher results?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
4. Дали во организацијата вработените со љубов и посветеност работат и се грижат за остварување на повисоки резултати?	Да	7	30,4	34	39,1
	Не	9	39,1	41	47,1
	Без одговор	7	30,4	12	13,8
	Вкупно	23	100	87	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 8,066					
C = 0,197					

Следи графички приказ:



Слика 4.4. Дали во организацијата вработените со љубов и посветеност работат и се грижат за остварување на повисоки резултати?

Figure 4.4. Do employees in the organization work with love and dedication and care for achieving higher results?

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ, може со сигурност да се констатира дека и овде хипотезата не се потврдува. Во испитуваните организации вработените не работат со љубов и посветеност и не се грижат за остварување на повисоки резултати.

Тоа го покажува самиот χ^2 –тест, каде добиена вредност изнесува 8,066 што е поголема од табличната вредност $\chi^2 - 5,991$, што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Со ова се потврдува дека вработените не се фактор кој доведува до остварување на повисоки резултати.

Добиената вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,197 што значи многу слаба контингенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

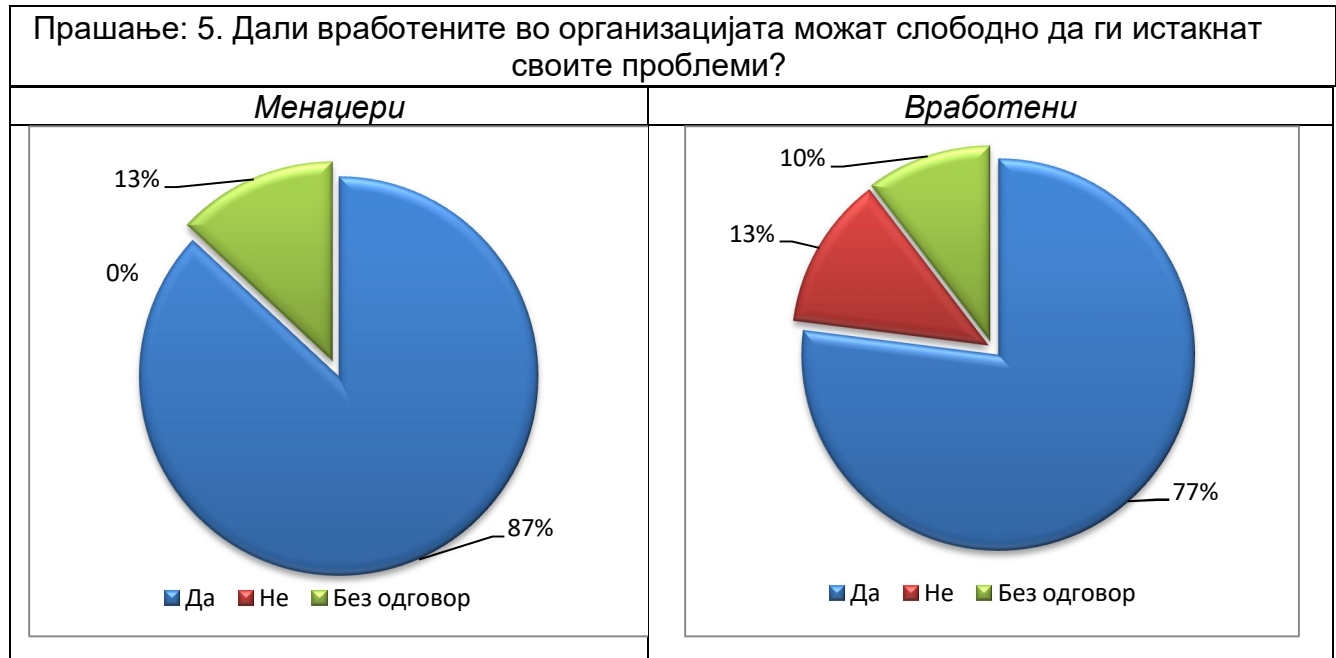
По **петтото** прашање кое гласеше: *Дали вработените во организацијата можат слободно да ги истакнат своите проблеми?* па врз основа на групирањето, анализата и пресметка на податоците по χ^2 – тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелите 4.5 и Сликата 4.5.

Табела 4.5. Дали вработените во организацијата можат слободно да ги истакнат своите проблеми?

Table 4.5. Can employees of the organization freely display their problems?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
5. Дали вработените во организацијата можат слободно да ги истакнат своите проблеми?	Да	20	86,9	67	77
	Не	0	0	11	12,6
	Без одговор	3	13,1	9	10,3
	Вкупно	23	100	87	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 13,499					
C = 0,251					

Графички прикажано изгледа вака:



Слика. 4.5. Дали вработените во организацијата можат слободно да ги истакнат своите проблеми?

Figure 4.5. Can employees of the organization freely display their problems?

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ, може да се согледа дека исказите на испитуваните менаџери и вработени не се исти. Во испитуваните организации вработените сметат дека не можат слободно да ги истакнат своите проблеми.

Тоа го покажува самиот χ^2 тест. Добиената вредност по χ^2 – тестот изнесува 13,499 што е поголема од табличната вредност $\chi^2 = 5,991$, што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Од ова се гледа дека не се исполнува поставената хипотеза. Добиената вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,251 што значи слаба контингенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

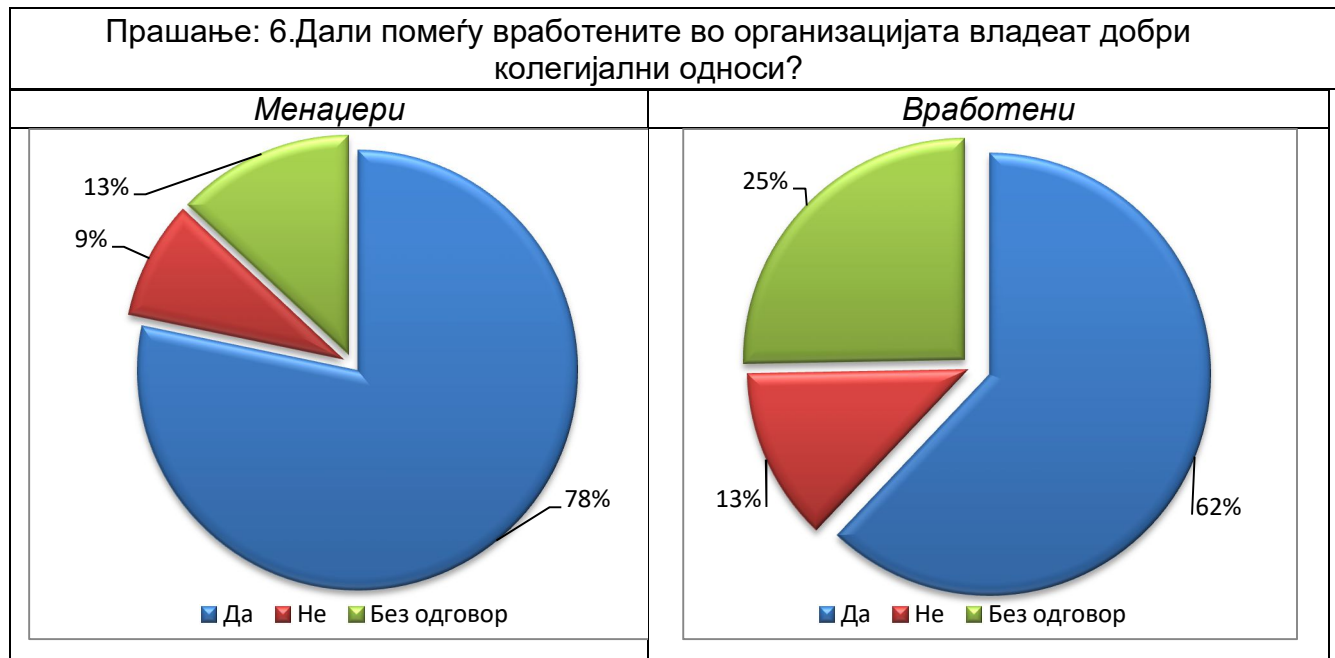
По **шестото** прашање кое гласеше: Дали помеѓу вработените во организацијата владеат добри колегијални односи?, па врз основа на групирањето, анализата и пресметка на податоците по χ^2 – т.кестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелите 4.6 и Сликата 4.6.

Табела 4.6. Дали помеѓу вработените во организацијата владеат добри колегијални односи?

Table 4.6. Is good collegiate relations between employees in the organization?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
6. Дали помеѓу вработените во организацијата владеат добри колегијални односи?	Да	18	78,3	54	62,1
	Не	2	8,7	11	12,6
	Без одговор	3	13	22	25,3
	Вкупно	23	100	87	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 9,980 C = 0,218					

Следи графичкиот приказ:



Слика 4.6. Дали помеѓу вработените во организацијата владеат добри колегијални односи?

Table 4.6. Is good collegiate relations between employees in the organization?

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ, може појасно да се видат исказите на испитуваните менаџери и вработени и да се констатира дека не се исти. Во испитуваните организации помеѓу вработените во организациите не владеат добри колегијални односи. Тоа го покажува самиот χ^2 - тест. Добиената вредност по χ^2 – тестот изнесува 9,980 што е поголема од табличната вредност $\chi^2 = 5,991$,што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Со ова се потврдува дека вработените во испитаните организации не посветуваат доволно внимание како би влијаеле позитивно на создавањето на добри колегијални односи. Добиената вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,218, што значи слаба контингенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

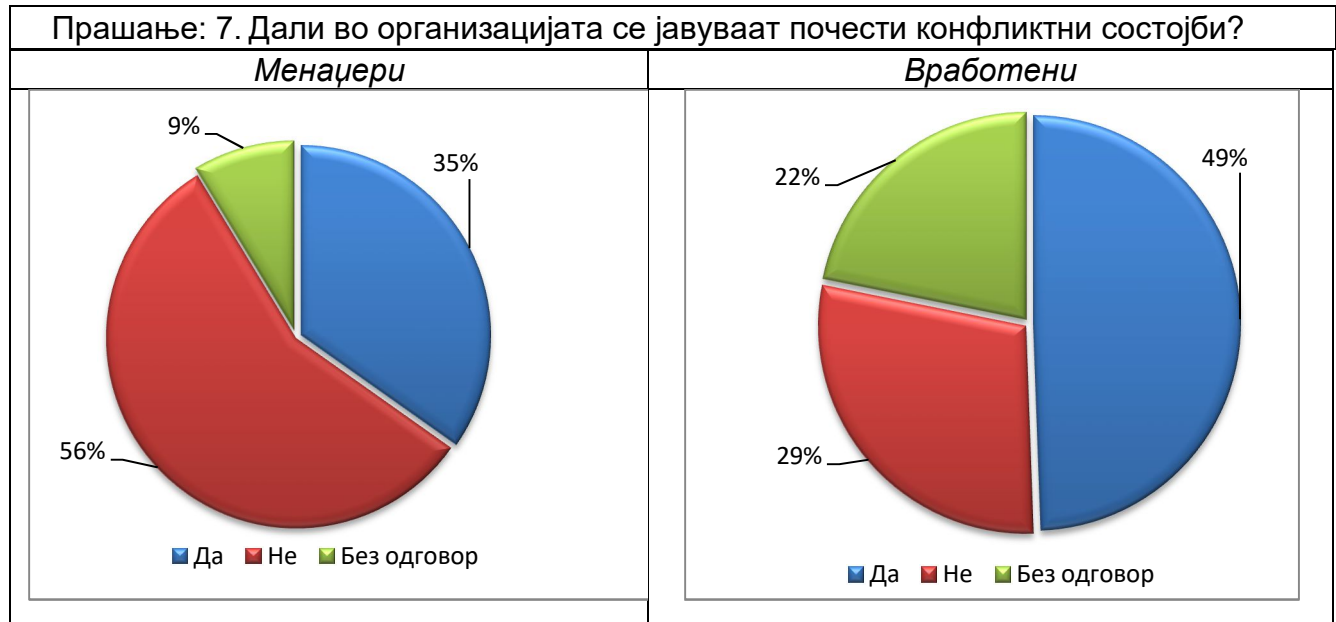
По **седмото** прашање кое гласеше: Дали во организацијата се јавуваат почести конфликтни состојби?, па врз основа на групирањето, анализата и пресметка на податоците по χ^2 – т-тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелите 4.7 и Сликата 4.7.

Табела 4.7. Дали во организацијата се јавуваат почести конфликтни состојби?

Table 4.7. Are there more frequent conflict situations in the organization?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
7. Дали во организацијата се јавуваат почести конфликтни состојби?	Да	8	34,8	43	49,4
	Не	13	56,5	25	28,7
	Без одговор	2	8,7	19	21,9
	Вкупно	23	100	87	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 17,297 C = 0,282					

Следи графички приказ:



Слика 4.7. Дали во организацијата се јавуваат почести конфликтни состојби?

Figure 4.7. Are there more frequent conflict situations in the organization?

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ, може со сигурност да се констатира дека поставената хипотеза не се потврдува. Во испитуваните организации се јавуваат почести конфликтни состојби. Тоа го покажува самиот χ^2 квадрат тест. Добиената вредност по χ^2 – тестот изнесува 17,297 што е поголема од табличната вредност χ^2 – 5,991, што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Со ова се потврдува дека во таргет организациите се јавуваат почести конфликтни состојби.

Добиената вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,282 што значи слаба контингенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

По **осмото** прашање кое гласеше: Дали во организацијата навреме се осознаваат конфликтните состојби?, па врз основа на групирањето, анализата и пресметка на податоците по χ^2 – т-тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелите 4.8 и Сликата 4.8.

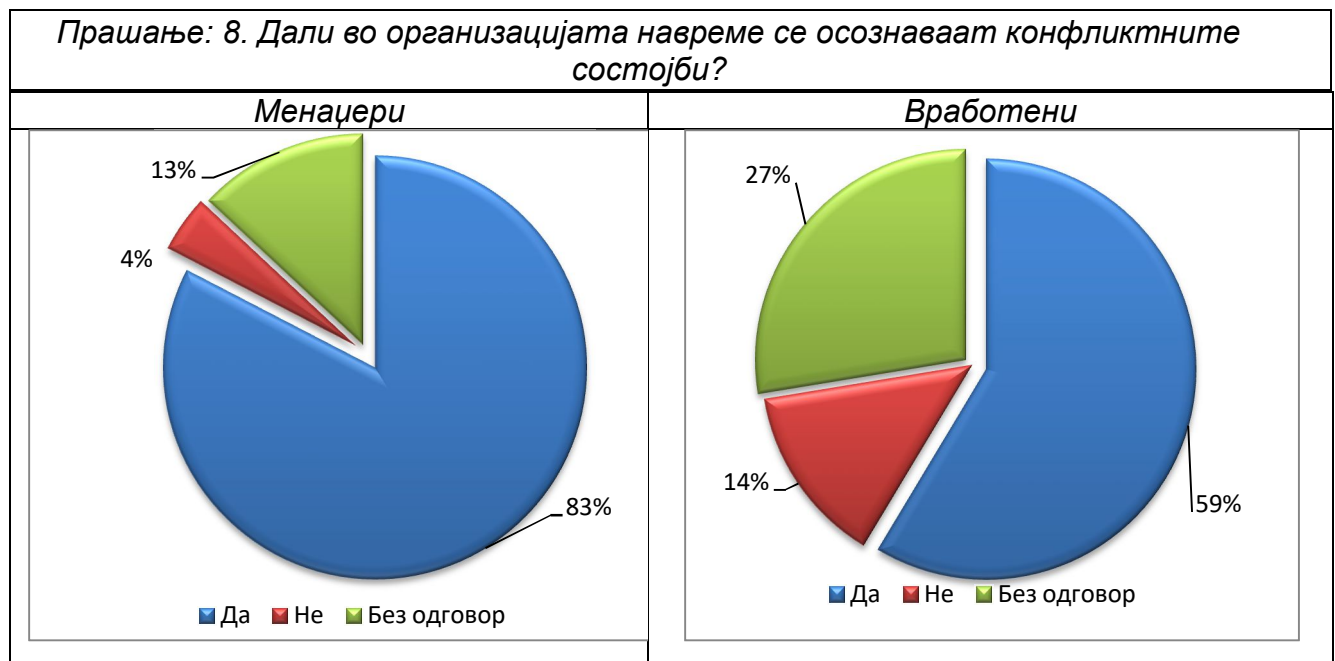
Табела 4.8. Дали во организацијата навреме се осознаваат конфликтните состојби?

Table 4.8. Are the conflict situations in the organization timely?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
8. Дали во организацијата навреме се осознаваат конфликтните состојби?	Да	19	82,7	51	58,6
	Не	1	4,3	12	13,8
	Без одговор	3	13	24	27,6
	Вкупно	23	100	87	100

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 14,347
C = 0,259

Прикажано графички:



Сика 4.8. Дали во организацијата навреме се осознаваат конфликтните состојби?

Figure 4.8. Are the conflict situations in the organization timely?

Во испитуваните организации навремено не се осознаваат конфликтните состојби. Тоа го покажува самиот χ^2 квадрат тест. Добиената вредност по χ^2 – тестот изнесува 14,347 што е поголема од табличната вредност χ^2 – 5,991, што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Со ова се потврдува дека, во организациите конфликтните состојби не се детектираат навремено.

Добиената вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,259, што значи слаба контингенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

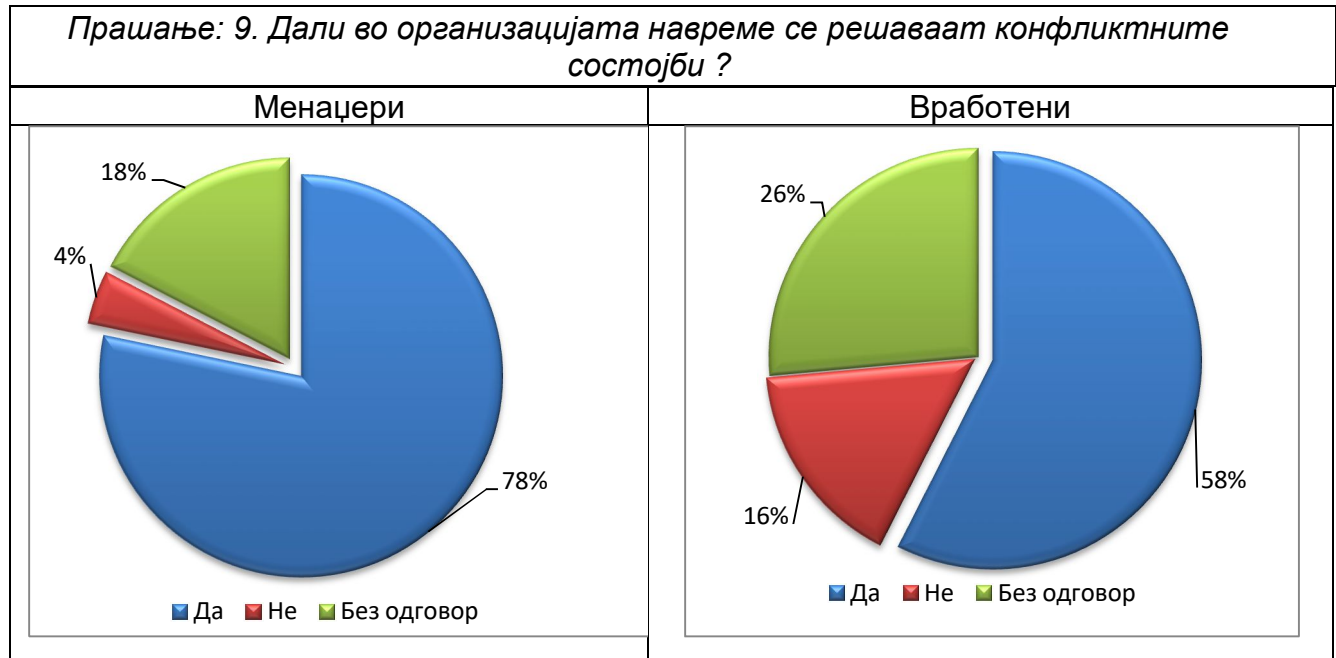
По **деветтото** прашање кое гласеше: Дали во организацијата навреме се решаваат конфликтните состојби? па врз основа на групирањето, анализата и пресметка на податоците по χ^2 – тестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелите 4.9 и Сликата 4.9.

Табела 4.9. Дали во организацијата навреме се решаваат конфликтните состојби?

Table 4.9. Are the conflict situations in the organization timely?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
9. Дали во организацијата навреме се решаваат конфликтните состојби ?	Да	18	78,3	50	57,5
	Не	1	4,3	14	16,1
	Без одговор	4	17,4	23	26,4
	Вкупно	23	100	87	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 11,861 C = 0,237					

Следи истото прикажано во графички:



Слика 4.9. Дали во организацијата навреме се решаваат конфликтните состојби?

Figure 4.9. Are the conflict situations in the organization timely?

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ, може да се констатира дека навреме не се решаваат конфликтните состојби. Тоа го покажува самиот χ^2 тест. Добиената вредност по χ^2 – тестот изнесува 11,861 што е поголема од табличната вредност χ^2 – 5,991 што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Со ова се потврдува дека во организациите времено постојат конфликтните состојби и истите не се решаваат навремено.

Добиената вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,237, што значи слаба контингенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

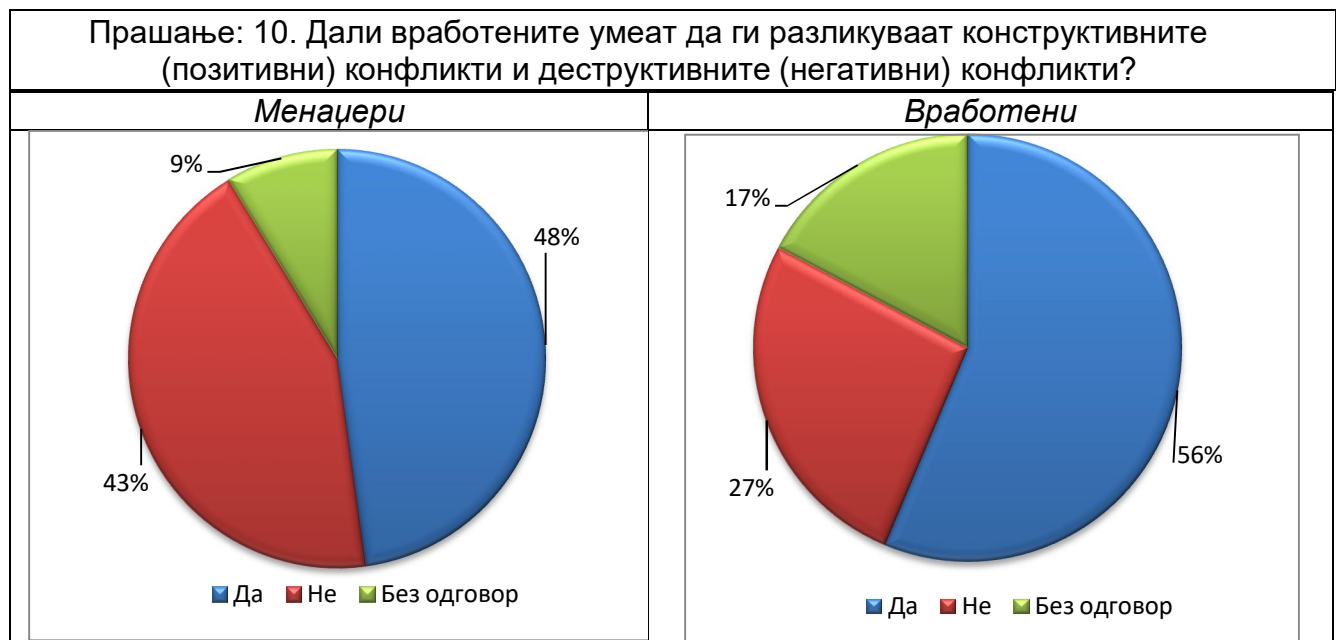
По **десеттото** прашање кое гласеше: Дали вработените умеат да ги разликуваат конструктивните (позитивни) конфликти и деструктивните (негативни) конфликти?, па врз основа на групирањето, анализата и пресметка на податоците по χ^2 – т.кестот, ги добивме резултатите прикажани во Табелите 4.10 и Сликата 4.10.

Табела 4.10. Дали вработените умеат да ги разликуваат конструктивните (позитивни) конфликти и деструктивните (негативни) конфликти?

Table 4.10. Are employees able to distinguish between constructive (positive) conflicts and destructive (negative) conflicts?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
10. Дали вработените умеат да ги разликуваат конструктивните (позитивни) конфликти и деструктивните (негативни) конфликти?	Да	11	47,8	49	56,3
	Не	10	43,5	23	26,5
	Без одговор	2	8,7	15	17,2
	Вкупно	23	100	87	100
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 176,388 C = 0,683					

Графичкиот приказ е следниот:



Слика 4.10. Дали вработените умеат да ги разликуваат конструктивните (позитивни) конфликти и деструктивните (негативни) конфликти?

Figure 4.10. Are employees able to distinguish between constructive (positive) conflicts and destructive (negative) conflicts?

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ, може да се констатира дека во организацијата недоволно се разликуваат конструктивните (позитивни) конфликти и деструктивните (негативни) конфликти. Тоа го покажува самиот χ^2 квадрат тест. Добиената вредност по χ^2 – тестот изнесува 176,388 што е поголема од табличната вредност χ^2 – 5,991 што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Со ова се потврдува дека во таргет организациите вработените не умеат да ги разликуваат конструктивните (позитивни) конфликти и деструктивните (негативни) конфликти. Добиената вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,683, што значи умерена контингенција што значи дека исказите помеѓу вработените и менаџерите се дистанцирани.

4.5. Резултати од истражувањето и нивни коментар

Од добиените резултати од емпириското истражување и направените пресметки по χ^2 –тестот може да се констатира дека:

- Постојат неусогласени искази на истражуваниите субјекти (менаџерите во организациите од една страна и вработените во организациите од друга страна)
- Во однос на поставените прашања кои беа насочени со цел да се добие одредена слика за конфликтните ситуации во организациите менаџерите и вработените се со став дека поседуваат способност за колегијални односи и препознавање на конфликтните процеси. Но одговорите на менаџерите не соодествуваат со одговорите на вработените односно она што сметаа дека го поседуваат, вработените и менаџерите не го спроведуваат.
- Пресметаната вредност на χ^2 -тестот, по сите искази на анкетниот прашалник е поголем од граничната вредност дадена во таблицата, што и тоа го потврди фактот (ја потврди сликата) дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат.
- Вредноста на степенот на контингенција се движеше од 0,21 до 0,68, што покажува релативно слаб интензитет на поврзаност на варијаблите, во

согласност на исказите, а со тоа нашата поставена нулта хипотеза не се потврди.

Па, во согласност со анализираните резултати можеме да констатираме дека во нашите организации деловното однесување на менаџерите и вработените не е во насока на создавање на кооперативна клима, ниту пак во насока на навремено препознавање на конфликтите и нивно навреме решавање.

Петта глава: КРЕИРАЊЕ МОДЕЛ ЗА ПРАВИЛНО МЕНАЦИРАЊЕ СО КОНФЛИКТИТЕ

5.1. Анализа на улогата на конфликтот и двојноста на конфликтот

Природата на конфликтот е динамична поради што се иницира нејзина детална анализа согласно ефектите коишто се предизвикани со појава на конфликтите во организациите (се поаѓа од ставот дека секој ефект ја детерминира улогата на конфликтот). Ако ефектот е позитивен, основата е мотивирачка, доколку ефектот е негативен, основата е деструктивна.

Конфликтот може да се јави во улога на мотиватор и да предизвика позитивна конкуренција помеѓу кадрите или пак да се јави како деструктивен елемент кој ќе ја одведе организацијата во непредвидена, неповолна состојба.

На работните места, некои конфликти се неизбежни, бидејќи во работните организации луѓето се посветени на она што тие го прават согласно работните задачи коишто им се делегирани, исто така тие имаат цел да споделуваат идеи и да влегуваат во дискусии од разновиден карактер поради што настануваат конфликти како резултат на несогласувања.⁴¹

Едната страна на конфликтите се сведува на продуктивна атмосфера, при што од настанатите конфликти може да се научи како во иднина подобро да се менаџираат кадрите, да се искористат нивните вештини и обично при овие конфликти кадрите стекнуваат искуство како да ги одбранат своите ставови, подобро да ги презентираат и да ги истакнуваат добрите страни. Затоа секоја организација треба да научи како да ги искористи позитивните аспекти на конфликтите и да се зачуваат добрите меѓучовечки односи.⁴² Втората, двојна страна на конфликтот е негативна при што се препорачува дека конфликтот треба да се реши веднаш штом настане бидејќи како поминува времето тој станува се

⁴¹ Raines,S. (2013) Conflict Management for Managers : Resolving Workplace, Client, and Policy Disputes, Jossey-Bass, San Francisco, p.111-115

⁴² Terason,S. (2018) The effect of conflict management in the public sector organizations on employee jobsatisfaction and perceived organizational performance, Academy of Strategic Management Journal, Vol. 17 Issue 1, p1-9. 9p

посложен за решавање и надминување и поради тоа, предизвикува непријатна атмосфера во односите меѓу колегите, кон клиентите, кон соработниците и слично.

5.2. Осознавање и правилно оценување на конфликтите

Согласно истраженото и добиените резултати, дури и во услови на високо ризичен конфликт, доколку истиот навремено се сознае, голема е веројатноста дека конфликтот може да биде успешно разрешен и сепак, крајниот исход од конфликтот да биде продуктивен, односно, да се искористи како идна препорака и стекната вештина како треба да се менаџира со конфликтот и како треба здружено да се пристапи кон решавање на настанатиот конфликт.

Управувањето со конфликти е една од најважните вештини на успешните кадри, додека пак, избегнувањето на конфликтите ретко се покажува како добра идеја, бидејќи тоа му овозможува на проблемот да расте и да стане се посложен за решавање.⁴³ Во организациите во кои кадрите ги избегнуваат конфликтите се создаваат слаби лидери, а конфликтите се чести и во голема мера, се повторуваат што дополнително, негативно влијае на перформансите и позиционираноста на бизнисот.⁴⁴

Избегнувањето конфликтни ситуации често е и резултат на неквалификуваност. Постојат многу паметни, способни и професионални лидери кои не се доволно квалификувани да го контролираат својот тим или проектот, бидејќи тие немаат развиено вештина да го спречат развојот на конфликти кои можат да достигнат невидени размери.⁴⁵ Во таков случај, доволно е да се препознае конфликтот и да се применат некои од следните активности:⁴⁶

⁴³ Bernard, O. (2014) *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies*, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* Nov 2014, Vol. 3, No. 6, p.188

⁴⁴ Child, J. (1995). *Follett: Constructive conflict*. In P. Graham (Ed.), *Mary Parker Follett— Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*. Boston: Harvard Business School Press, p. 45

⁴⁵ Charters, W. W. (1952). *A study of role conflict among foremen in a heavy industry*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan. p.79

⁴⁶ Bernard, O. (2014) *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies*, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* Nov 2014, Vol. 3, No. 6, p.47

- 1) Да се направи пауза и да се размисли кои активности е најдобро да се превземат, без да се препушти ситуацијата на интензивни емоции.
- 2) Да се признае дека навистина конфликтот постои и има predispozicii да се развива.
- 3) Да се слуша активно друго лице кое има поголеми квалификации за менаџирање со конфликти во организациите.
- 4) Отворено да се разговара поради кои причини се појавил конфликтот.
- 5) На основа на долгата дискусија да се направи договор за понатамошна соработка

Препознавањето и осознавањето на конфликтот е правата фаза во поглед на целиот процес на успешно решавање. Да се препознае конфликтот значи да се увиди дека постои неусогласеност на работата со целите поради што не доаѓа до исполнување на поставеното, да се осознае конфликтот значи да се навлезе во суштината на конфликтот и да се процени кога истиот е создаден и со кои мерки може истиот да се превентира или да се уништи во целост за да не дојде до негово разгорување.

Со препознавањето на конфликтот се создава можност да се работи повнимателно и да се превземат навремено активности со цел конфликтот да биде разрешен на самиот почеток, па така не би се создало простор за разгранување на конфликтот до стадиум на создавање на неповолно работна атмосфера во организациите.

Доколку е присутен стандардизиран менаџмент за препознавање и осознавање на конфликтот, се зголемува веројатноста дека конфликтот ќе биде оценет и со навремено менаџирање, ќе се одбегне потенцијалниот негативен ефект.⁴⁷

За успешно осознавање и правилно оценување, организацијата во менаџмент стратегијата треба да имаат создадено модел за менаџмент на конфликти кој ќе ги опфати следните активности:

⁴⁷ Petkovic, M., Janicevic, N., Bogicevic, (2010) *Organizacija, Ekonomskog fakulteta, Beograd, str.22*

- комуникација со кадрите за нивните потреби и давање слобода на учество во одлучувањето и изнесување предлог препораки за унапредување на работата на бизнисот,
- обучување за координација и меѓусебна соработка помеѓу кадрите, особено во услови на нарушена комуникација и присуство на незадоволство кај дел од вработените,
- мерење на задоволството кај кадрите и оценување на ризикот од појава на конфликт поради незадоволени потреби или други причини,
- комуникација со соработниците (интерни и екстерни) за нивните потреби и давање слобода на учество во одлучувањето и изнесување предлог препораки за унапредување на работата на бизнисот,
- обучување за координација и меѓусебна соработка помеѓу кадрите вработени во организацијата и соработниците, особено во услови на нарушена комуникација и присуство на незадоволство кај дел од вработените и
- мерење на задоволството кај соработниците (интерни и екстерни) и оценување на ризикот од појава на конфликт поради незадоволени потреби или други причини.

Со редовно ревидирање на резултатите организациите ќе имаат увид во потенцијалите за создавање на конфликт и при тоа, на почетокот на настанувањето менаџерите ќе можат да го препознаат конфликтот и на време да го спречат неговото развивање и преминување во негативна безбедносна конотација.

5.3. Вреднување на конфликтните состојби со фокус на нивните негативни влијанија или стекнување на позитивни придобивки

Согласно истраженото и добиените резултати, со анализа на улогата на конфликтот се доаѓа до јасна двојност на конфликтот. Секој конфликт е засебен,

има своја основа и причина поради која настанал, причина поради која се создал во организациските рамки, помеѓу вработените, во односите со екстерните фактори или при односите со клиентите.

При тоа, од една страна ја гледаме позитивната страна на конфликтите од каде секој конфликт може да има поттикнувачко, мотивирачко дејство на соединување при што кадрите при конфликтот уште повеќе се здружуваат и со сплотени сили и соработка успеваат да го надминат конфликтот кои понекогаш и самите тие го предизвикале поради несоодветно однесување или непочитување на организациските кодекси.

Овој вид на конфликти се посакувани во организациите бидејќи создаваат пријатна кооперативна атмосфера во организацијата. Исто така, овој вид на конфликти се познати и како конфликти со чие настанување се стекнуваат позитивни придобивки.

При вториот аспект конфликтите се негативни и оставаат лошо влијание во поглед на успехот на организацијата.⁴⁸ Во негативна конотација тие ја намалуваат добивката, создаваат нарушени односи во тимовите и претставуваат бариера поради која не се успева во тоа да се исполнат организациските цели, визија или мисија.⁴⁹

Овој вид на конфликти не се посакувани во организациите, бидејќи ги нарушуваат очекувањата на менаџерите и извршниот менаџмент, при што оставаат негативни влијанија и ја нарушуваат постојната кооперативна атмосфера во работата на кадрите.⁵⁰

За разлика од претходните, овој вид на конфликти не е посакуван, поради што во организациите менаџерите настојуваат да ги сведат на минимум и навремено да ги предвидат заканите и ризиците по нивно настанување, како би ја заштитиле организацијата.

⁴⁸ Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1997). *The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance*. In C.K.W. de Dreu & E. van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 101–115). London: Sage, p.67

⁴⁹ *Ibid*, p.87

⁵⁰ Afzalur, R. (2001) *Managing Conflict in Organizations*, Westport, Connecticut, London, p.44

5.4. Решавање на конфликтот преку модел на менаџмент на организациски, персонални и интерперсонални фактори

Во зависност од интензитетот на личниот интерес на поединците или нивната грижа за благосостојбата на другите, се разликуваат пет доминантни стилови на решавање на нефункционални конфликти:⁵¹

❖ **Интеграција**

Страните се соочуваат со ставовите, заедно го идентификуваат проблемот, предлагаат и оценуваат можни решенија.

❖ **Емпатичност**

Овој стил произлегува од намалување на разликите и нагласување на заедничките интереси.

❖ **Доминација**

Доминацијата се применува на поединци кои повеќе ги земаат предвид сопствените отколку заедничките интереси.

❖ **Избегнување**

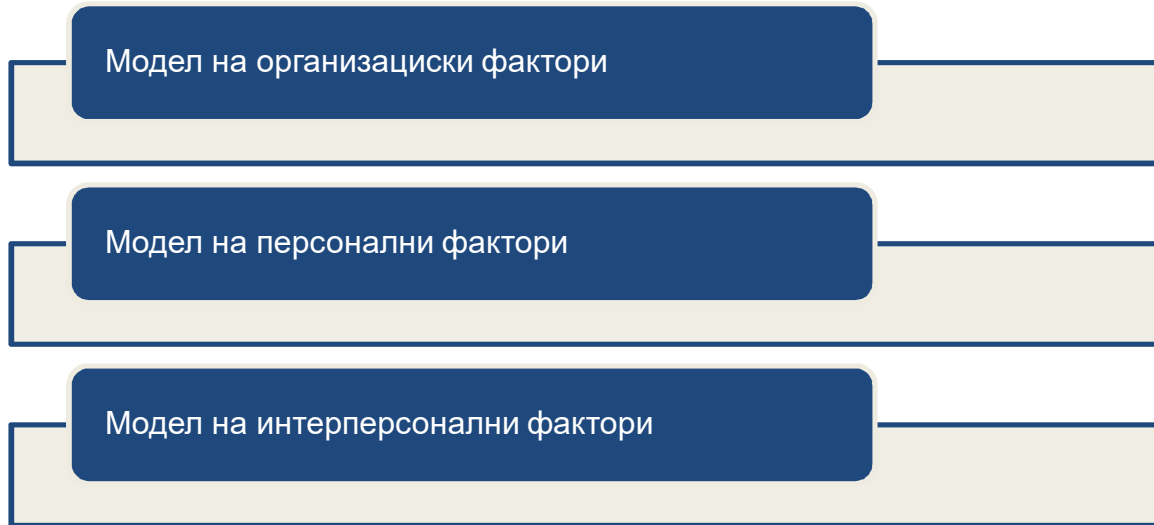
Стилот на избегнување е сведен на пасивен став и се дистанцира од проблеми, па дури доведува и до активно прикривање.

❖ **Компромис**

Компромис е процес на воспоставување рамнотежа меѓу остварувањето на личните и заедничките интереси. Секој учесник кој е вклучен во конфликтот треба од нешто да се откаже.

Конфликтите треба да бидат решени за да тие не прераснат во уште поголеми и да не предизвикаат дополнителни несакани ефекти. За таа цел, организациите треба да негуваат модел на менаџмент на организациски, персонални и интерперсонални фактори (графикон 5.1)

⁵¹ Amason, A. C., & Shweiger, D. M. (1997). *The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance*. In C.K.W. de Dreu & E. van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 101–115). London: Sage, p. 177



Слика 5.1. Модел на менаџмент на организациски, персонални и интерперсонални фактори

Figure 5.1. Model of management of organizational, personal and interpersonal factors

Со моделот на организациски фактори се настојува брзо препознавање на конфликтите со цел нивно решавање, додека од друга страна се настојува преку стандардизација на кодексот на однесување да се превенира ризикот од конфликти. Согласно моделот, се настојува во организацијата да се постават избалансирани активности кои ќе овозможат задоволување на потребите на кадрите, клиентите, соработниците и други актери вклучени во процесот на развој на бизнисот.

Со моделот на персонални фактори се создаваат стратегии за создавање, оценување и унапредување на потребите на личноста, при што со детално анализирање се создава стратешки пристап во однос на тоа како личноста да се мотивира во поглед на индивидуалните потреби и очекувања и согласно тоа, по пат на соработка и задоволување на потребите да се одбегнат конфликтите, а доколку веќе настанал конфликт истиот да се спречи во почетна фаза.

Со моделот на интерперсонални фактори се создаваат стратегии за зајакнување на врската помеѓу кадрите со цел нивно поврзување и создавање на чувство за одговорност во насока на создавање на корпоративна атмосфера во работата и градење на тимови кои успешно ќе комуницираат меѓусебно за своите

идеи и ќе си помагаат при реализирање на делегираните задачи од страна на надредените.

5.5. Унапредување на методите за правилно решавање на конфликтите

За разлика од традиционалните методи на решавање на конфликтите кога во голема мера фокусот се поставувал на авторитетот на врвниот менаџмент, современите методи се фокусираат на разбирање на потребите на кадрите, клиентите и соработниците и преку анализа на наведените потреби се создаваат стратегии за пристап кон кадрите и клиентите, создавање на позитивна кооперативна атмосфера и отворена комуникација. Преку наведените активности со поврзување до соработка се намалува веројатноста дека во организациите може да се појават конфликти и истите да се развиваат до степен на предизвикување негативни ефекти.

ЗАКЛУЧОК

Главна цел на секоја современа компанија е да работи ефикасно, да остварува висок профит и да го развива бизнисот. За таа цел, од особено значење е во современите компании да се развие модел за менаџирање со конфликтите. Се повеќе, во пракса, согласно искуството се среќаваме со успешни компании кои реализираат висок профит и кои успешно ги менаџираат конфликтите, но и таков вид на компании кои не успеваат да се пробијат на пазарот и кои не умеат да менаџираат со конфликтите поради што се ликвидираат.

Согласно тоа, од видно значење е да се развива менаџментот со конфликти, бидејќи стандардното менаџирање кое проповеда постојана контрола и следење на активностите во голема мера ги придвижува организациите пред се поради тоа што им овозможува да бидат во чекор со ризиците кои произлегуваат од пазарот и глобалното окружување. Спротивно на тоа, во услови кога недоволно се обрнува внимание на промените на пазарот, се зголемува ризикот од појава на конфликти во организациите. Во оваа насока, се разликуваат темелите на организациите поради што при такви настанати услови, во голема мера менаџерите имаат обврска да ја пронајдат природата на конфликтот, да го сознаат коренот на неговото настанување и да пронајдат стратешки пристап којшто ќе го сузбие конфликтот и ќе влијае на начин што нема да дозволи дополнително разгорување на конфликтот. Конфликтите во организациите се многу честа појава која е неопходно да биде навремено препознаена и менаџирана. Старото правило гласи дека ако жарот навремено не се изгасне, може да прерасне во голем оган. Уште пред повеќе од десетина години, менаџерите посветуваат внимание на непланираните активности кои го загрозуваат успехот на бизнисот. Современите можности од друга страна пак нудат разновидни стратегии како организациите да се соочат со промените користејќи ја интелигенцијата и вештините на човечките ресурси. Оттука, конфликтите пред се треба да бидат перцепирани како негативна појава во

претпријатијата затоа што покажуваат негативни ефекти врз односите помеѓу луѓето, вработени во претпријатието, а потоа негативни ефекти и врз односите со клиентите.

Во **првиот дел** направен е теориски осврт кон конфликтите, претставени се конфликтите во современите организации (дефинициона рамка). Потоа, елаборирана е теоријата на конфликти во современите претпријатија, за да следно се постави фокусот на перцепциите на конфликтите согласно нивната класификација на: традиционални перцепции кои во науката се присутни во периодот до 1970-та година., современ поглед на човечките ресурси кој започнува да се развива по 1970-те години и интерактивни перцепции на човечките ресурси.

Секое конфликтно однесување започнува поради поставување на свој личен или групен приоритет кој во исто време и не е во согласност со очекувањата и приоритетите на друга група во организацијата. Конфликтите се појавуваат поради нееднакви интереси помеѓу две страни, а во зависност од времето и начинот на превенција и разрешување на конфликтот потоа се појавуваат ефектите (позитивно придвижувачки или негативни ефекти кои се причина за нарушени односи со клиентите, слаби перформанси на вработените и незадоволни клиенти). За конфликтот навремено да се спречи со цел истиот да не прерасне во ситуација во која организацискиот ризик ќе биде голем потребно е двете страни да покажат интерес за компромисно решение, односно, да се обидат да ја погледнат ситуацијата и од другата страна и заедно, да се донесе одлука која ќе биде прифатена од двете страни, а ќе биде во корист на стабилноста на организацијата и финансиската стабилност на бизнисот.

Дали конфликтот ќе се разгори или пак истиот навремено ќе биде спречен, во голема мера зависи од перцепциите кои ги негуваат засегнатите страни. Имено, во менаџментот разликуваме неколку видови на перцепции за конфликтите при кои конфликтните ситуации се разрешувани со примена на разновидни техники и стратегии од страна на менаџерите и човечките ресурси.

Традиционалните наспроти современите перцепции се залагаат за еден универзален начин на просперитетно решавање на конфликтите. Интерактивните перцепции пак, во своето објаснување се залагаат за тоа при разрешувањето на конфликтот во предвид да се земат повеќе фактори кои довеле до конфликтот и конфликтот да се разреши во општа корист. Приврзаниците за традиционалната школа објаснуваат дека конфликтот се гледа негативно и е поврзан со насилство и уништување. Конфликтот е резултат на лоша комуникација и недостаток на доверба меѓу луѓето. Оттука, конфликтот може да се елиминира или разреши само на високо ниво на менаџерско управување. Според овој став, сите конфликти треба да се избегнуваат и треба да се обрне внимание на причините кои довеле до појава на конфликтот и исто така, да се најде начин како да се реши конфликтот со цел да се подобрат перформансите на групата и организацијата. Според современото гледиште, конфликтот се смета за природен и неизбежен исход на луѓе кои работат заедно во групи и тимови. Така, не мора нужно на конфликтот да се гледа негативно, туку позитивно, како потенцијална сила во придонесот кон перформансите на поединците. Според интерактивната школа, конфликтот не е само позитивна сила, туку е неопходна и за поединецот да функционира ефикасно. Решавањето на конфликтите подразбира предизвик на нормалните процеси и постапки во обид да се подобри индивидуалната продуктивност или да се воведат иновативни системи.

Во **вториот дел** примарно се елаборираат факторите кои поттикнуваат конфликти на работното место, особено фокусирајќи се на: несоодветната комуникација, разликите во карактерите на вработените, разликите во вредностите на вработените, конкуренцијата помеѓу човечките ресурси и други фактори. Во продолжение на оваа глава, се елаборирани и конфликтите согласно класификациите според: причината за конфликтот, нивото на конфликтот, функционалноста на конфликтот.

Конфликтите, како ситуации кои треба да се решаваат можат да бидат поттикнути од поголем број на фактори кои покажуваат помало или поголемо влијание. Секој конфликт засебно настанува поради посебна причина и соодветно

на истата, се препознава и факторот кој го детерминира конфликтот. Заедничко за сите фактори е тоа што доколку навремено не бидат проучени и решени, тие може да се зголемат, да се групираат со други дополнителни фактори и конфликтот да прерасне во сериозно нарушување во поглед на стабилноста на работата на претпријатието. Комуникацијата е првиот и основен фактор кој оддава големо влијание во однос на поттикнувањето на кооперативна клима за работа или во однос на поттикнувањето на конфликтна ситуација во која до судир доаѓаат интереси на повеќе страни за кои е тешко да се дојде до едно, универзално решение.

Како втор фактор се појавуваат разликите во карактерите на вработените. Од големо значење е прифаќањето на различностите помеѓу кадрите, а преку мотивирање да се помогне на другиот, да се разбере и да се направи обид за пронаоѓање на трајно решение кое води до победа, може позитивно да се влијае во насока на постигнување напредок во бизнисот. Секој работник треба да има желба и амбиција да се прилагоди на групата и да води грижа за туѓите потреби, а во исто време и да ги негува сопствените потреби и за истите отворено да разговара со останатите членови во тимовите.

Третиот фактор се разликите во вредностите на вработените. Постојат кадри кои работат во насока на унапредување на бизнисот бидејќи го доживуваат како исклучително вреден и постојат кадри кои работат исклучително за плата, водат грижа да не бидат казнети на работното место, но не поседуваат долгорочни перцепции за иднината на бизнисот. При овие услови, може да се дојде до конфликт во однос на интересите на кадрите бидејќи оние кадри кои ја негуваат вредноста на бизнисот ќе чувствуваат дека работат повеќе од другите, не се доволно вреднувани во однос на плаќањето на трудот и со текот на времето ќе се судрат со проблемот на ниската мотивација. Другите кадри, ќе продолжат да функционираат борејќи се за сопствените интереси во своја исклучителна корист и ќе претставуваат причина за појава на конфликт или разгранување на веќе постојниот.

Наспроти нееднаквоста во вредностите на човечките ресурси, често е присутна и конкуренција помеѓу човечките ресурси (четврт фактор). Во оваа насока, вработените често умеат позитивно да се поттикнуваат да работат повеќе со цел унапредување на сопствените перформанси или пак постигнување на некој групен, позитивен резултат. Конфликтот настанува кога тие се натпреваруваат во негативен контекст и кога тоа го прават со цел да го победат другиот за да поттикнат позитивен резултат за себе. Тогаш, доаѓа да распад на тимови и до појава на конфликти кои хиерархиски се провлекуваат низ целата организацијата поради што од една состојба на нерешени интереси во организацијата настанува конфликт кој треба сериозно да се решава.

Примарната класификација на конфликтите е според причината поради којашто е настанат конфликтот. Оттука, ги разликуваме следните видови на конфликти: конфликти поради нарушени односи во организацијата, конфликти поврзани со работни задачи во организацијата и процесни конфликти во организацијата. Познавањето на причината за конфликтот е од суштинско значење за негово понатамошно менаџирање. Познавањето на природата на конфликтот согласно неговата причина е прв чекор за негово брзо и успешно решавање.

Втората класификација се однесува на нивото на конфликтот и оттука разликуваме: интерперсонални конфликти во група, интерперсонални конфликти на ниво на одделение и интерперсонални конфликти на ниво на организација. Се доаѓа до констатацијата дека конфликтите од најмали, во однос на интензитетот се разгрануваат. Малите конфликти може да бидат поттикнувачки, додека големите бараат брзо решение и интервенција.

Третата класификација на конфликтите е според функционалноста и ги разликуваме следните видови на конфликти: функционални или конструктивни конфликти и дисфункционални или деструктивни конфликти.

Во **третиот дел** се објасни развојната рамка на менаџментот на конфликти и процесот на нивно решавање при што пред се се елаборираат

грешките кои настануваат при решавањето на конфликтите. Следно, фокусот се поставува на предизвиканите ефекти од конфликтите и на бенефициите од конфликтите.

Ефикасното решение го смирува конфликтот, разрешува и повторно во организацијата создава пријатна атмосфера за работа која ги мотивира кадрите ефикасно да работат, а во исто време позитивно влијае и на привлекувањето на клиентите. Доколку менаџерите се грижат за оптималните методи за управување со конфликти, тие треба да ја дадат најголемата поддршка на онаа стратегија која ќе го заврши конфликтот на задоволителен начин. Секое решение треба да биде донесено имајќи ја предвид основата на конфликтот, решението треба да се покаже како ефикасно на долг рок и истото да влијае на начин што не би иницирало повторно појавување на конфликтот.

Истражувајќи ги грешките кои настануваат при решавање на конфликтите се доаѓа до сознанието дека често при решавањето на конфликтите за да дојдат до прилог интересите на една страна, се наштетува на другата страна при што се појавуваат оштетени во конфликтот и при тој случај, можеби конфликтот ќе се реши, но ќе се појави демотивација во организацијата. Потоа, се појавува недостаток од компромисно решение, при што конфликтот присилно се решава иако компромисното договарање е докажано како далеку поефикасна техника на решавање на конфликтите во современите организации. Следно, недостига чувство на заедничка победа помеѓу конфликтните страни поради што едната страна се чувствува како победник, а другата како принудно затаена поради што се јавува интерно незадоволство и демотивација на работното место.

Оттука, се доаѓа до заклучното видување дека при решавањето на конфликтот треба особено да се внимава конфликтот да се реши на начин кој нема да ја дефокусира едната страна ниту пак да појави демотивација во работата (меѓу кадрите и во односите со клиентите). До ефикасност се доаѓа со создавање на решение во корист на двете страни, со дипломатско посредување и пронаоѓање на точка на заеднички интерес кој ќе доведе до ефикасно решение во корист на иднината на бизнисот кој се развива во рамките на организацијата.

Конфликтот може да се гледа и како поука и искуство, бидејќи појавата на конфликтот јасно укажува дека во менаџментот некои активности не се проследени со потребната контрола што го отвора прашањето на потенцијалните слабости во менаџментот, а исто така и отвора простор за идно поунапредено менаџирање на односите со вработените, клиентите, бизнис партнерите во интерното и екстерното окружување.

Во **четвртиот дел** се имплементира методолошката рамка на емпириското истражување при што прво истата се пренесува во оригинална верзија, а потоа се развива хипотетичката рамка (се потврдуваат или негираат хипотезите) и истата се гради на основа на добиени резултати од емпириско истражување, спроведено во четири современи претпријатија на територија на Република Македонија. Емпириското истражувањето беше спроведено во организации од јавен и приватен карактер на територијата на општина Штип, Велес и Прилеп. Во примерокот се опфатени 23 менаџери и 87 вработени, кои целосно ги потполнија анкетните прашалници и е дел од магистерскиот труд. Заради поцелосно осознавање и потврдување на истражувањето, беше поставена генерална хипотеза: *Доколку конфликтите во организацијата успешно се управуваат и решаваат, тогаш со тоа ќе се придонесе за подобрување на организациските перформасни и постигнување на повисоки деловни резултати.*

Од добиените резултати од емпириското истражување и направените пресметки по χ^2 тестот може да се констатира дека:

- Постојат неусогласени искази на истражуваните субјекти (менаџерите во организациите од една страна и вработените во организациите од друга страна)
- Во однос на поставените прашања кои беа насочени со цел да се добие одредена слика за конфликтните ситуации во организациите, менаџерите и вработените се со став дека поседуваат способност за колегијални односи и препознавање на конфликтните процеси. Но одговорите на менаџерите

не соодејствуваат со одговорите на вработените односно она што смета дека го поседуваат, вработените и менаџерите не го спроведуваат.

- Пресметаната вредност на χ^2 -тестот, по сите искази на анкетниот прашалник е поголем од граничната вредност дадена во таблицата, што и тоа го потврди фактот (ја потврди сликата) дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат.
- Вредноста на степенот на контингенција се движеше од 0,21 до 0,68, што покажува релативно слаб интензитет на поврзаност на варијаблите, во согласност на исказите, а со тоа нашата поставена нулта хипотеза не се потврди.

Па, во согласност со анализираните резултати можеме да констатираме дека во нашите организации деловното однесување на менаџерите и вработените не е во насока на создавање на кооперативна клима, ниту пак во насока на навремено препознавање на конфликтите и нивно навреме решавање.

Во **петтиот дел** се направи анализа на улогата на конфликтот и двојноста на конфликтот, а потоа се елаборираше процесот на решавање на конфликтот преку модел на менаџмент на организациски, персонални и интерперсонални фактори. Едната страна на конфликтите се сведува на продуктивна атмосфера, при што од настанатите конфликти може да се научи како во иднина подобро да се менаџираат кадрите, да се искористат нивните вештини и обично при овие конфликти кадрите стекнуваат искуство како да ги одбранат своите ставови, подобро да ги презентираат и да ги истакнуваат добрите страни. Затоа секоја организација треба да научи како да ги искористи позитивните аспекти на конфликтите и да се зачуваат добрите меѓучовечки односи. Втората, двојна страна на конфликтот е негативна при што се препорачува дека конфликтот треба да се реши веднаш штом настане, бидејќи како поминува времето тој станува се посложен за решавање и надминување и поради тоа, предизвикува непријатна атмосфера во односите меѓу колегите, кон клиентите, кон соработниците и слично.

Согласно истраженото и добиените резултати, дури и во услови на високо ризичен конфликт, доколку истиот навремено се сознае, голема е веројатноста дека конфликтот може да биде успешно разрешен и сепак, крајниот исход од конфликтот да биде продуктивен, односно, да се искористи како идна препорака и стекната вештина како треба да се менаџира со конфликтот и како треба здружено да се пристапи кон решавање на настанатиот конфликт. Со редовно ревидирање на резултатите организациите ќе имаат увид во потенцијалите за создавање на конфликт и при тоа, на почетокот на настанувањето менаџерите ќе можат да го препознаат конфликтот и на време да го спречат неговото развивање и преминување во негативна безбедносна конотација. Согласно истраженото и добиените резултати, со анализа на улогата на конфликтот се доаѓа до јасна слика за двојноста на конфликтот. Секој конфликт е засебен, има своја основа и причина поради која настанал, причина поради која се создал во организациските рамки, помеѓу вработените, во односите со екстерните фактори или при односите со клиентите.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1997). *The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance*. In C.K.W. de Dreu & E. van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 101–115). London: Sage, p.67
2. Afzalur, R. (2001) *Managing Conflict in Organizations*, Westport, Connecticut, London, p.44
3. Baron, R. A. (1990). *Conflict in organizations*. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 197–216). Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp.22-28
4. Bernard, O. (2014) *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies*, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* Nov 2014, Vol. 3, No. 6, p.212
5. Charles, R. (2000) *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*, 2nd Edition, Paperback, Pearson Essex, England, p.33
6. Charters, W. W. (1952). *A study of role conflict among foremen in a heavy industry*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, p.97
7. Cole, M. A. (1996). *Interpersonal conflict communication in Japanese cultural contexts*. Unpublished doctoral dissertation, Arizona State University, Tempe.
8. Czerniawska F, May, P. (2004) *Management Consulting in Practice*, Kogan Page Limited, London, p.98
9. Child, J. (1995). *Follett: Constructive conflict*. In P. Graham (Ed.), *Mary Parker Follett— Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*. Boston: Harvard Business School Press, p.98
10. Damodaran, A. (2002) *Investemtn valuation: Tools and techniques for determing the value of any asset*, New york press, New York, p. 89
11. Дракулевски, Љ. (2006) *Организациско однесување*, Економски факултет, Скопје, стр.26

12. Gary, D. (2005) *Human Resource Management*, 9th Edition, Hardcover - Feb 22, Kogan Page Limited, London, p. 66-73
13. Gusic, S. (2012) *Menadzment ljudskih resursi*, Fotolija, Srbija, стр.112
14. Leach, D., *Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies*, *Economic Journal*, 1991., p.78
15. Leung, Yu Fai (2009). *Conflict Management and Educational Intelligence. Unpublished Thesis for Degree of Business Administration*, Southern Cross University, Lismor, pp.134-136
16. Likert, R., & Likert, J. G. (1976). *New ways of managing conflict*. New York: McGrawHill
17. Mintzberg, et.al (2006) *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons Ltd publisher, Volume 6, Issue 3, p. 89-91
18. Мицески, Т. (2009), *Менаџмент и лидерство, рабтни материјали*, Универзитет “Гоце Делчев”, Штип
19. Мицески, Т. (2009), *Менаџмент на човечки ресурси, рабтни материјали*, Универзитет “Гоце Делчев”, Штип
20. Mullins, L., (2005) *Management and organizational behavior. Seventh Edition*, Pearson Education
21. Наумовска, Л., (2008) *Менаџмент на човечки ресурси*, Европски Универзитет, Скопје, стр.22
22. Petkovic, M., Janicevic, N., Bogicevic, M.B., (2010) *Organizacija, Ekonomskog fakulteta*, Beograd, pp.78-79
23. Петреска, Л., Конеска, Љ., (2006) *Деловно планирање*, Европски универзитет, Скопје, стр.22
24. Петковски, К., Илиевска, М., А., (2010) *Деловно комуницирање*, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, 2010 год., стр.55

25. Powell, G. N. & Graves, L. M. (2003). *Women and men in management* (3rd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
26. Rahim, M.A. (1983). *A Measure of styles for Handling Interpersonal Conflict* *Academy of Management Journal*, Vol. 2b: 368-376.
27. Raines, S. (2013) *Conflict Management for Managers : Resolving Workplace, Client, and Policy Disputes*, Jossey-Bass, San Francisco, p.111-115
28. Robbins, S. (2005), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey, p.222
29. Robons, P. S., Coulter, Mary, (1996), *Management - Prentice Hall, International*, London,
30. Rubbin, J.Z, Pruitt, D.G & Kim, S.H (1994). *Social conflict: Escalation stalemate and settlement*. New York: McGraw-Hill
31. Runde, C.E. and Flanagan T.A. (2007) *Becoming a Conflict Competent Leader*. San Francisco: Jossey-Bass
32. Стефанова, А.,(2015) *Придонесот на територијата на ограничување за поуспешно работење на компаниите и создавање на конкурентска предност*, Економски факултет, Скопје, стр.55
33. Terason, S. (2018) *The effect of conflict management in the public sector organizations on employee jobsatisfaction and perceived organizational performance*, *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 17 Issue 1, p1-9. 9p
34. Wayne, S. J., & Kacmar, M. K. (1991). *The effects of impression management on the performance appraisal process*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*
35. Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2012). *Managing power and conflict in workplace*, *Introduction to international organization behavior*

36. *Wilmot, W. W., & Hocker, J. L. (2001). Interpersonal conflict. New York, NY: McGraw-Hill*
37. *Wilson, M. F. (2003). Organizational behavior and gender. Burlington, VT: Ashgate Publishing*
38. <http://bankarstvo.mk/index.php/kolumni/item/4680-kolumna-menadziranje-so-konflikti> (10.11.2017)