
THE ROLE OF MANAGEMENT IN CONFLICT SOLVING SITUATIONS IN ENTERPRISES

Marija Magdincheva-ShopovaUniversity Goce Delcev-Stip, Republic of Macedonia, marija.magdinceva@ugd.edu.mk**Tatjana Boskov**University Goce Delcev-Stip, Republic of Macedonia tatjana.boskov@ugd.edu.mk**Risto Elenov**University St.Cyril and Methodius, Republic of Macedonia risteelenov@agropin.com.mk

Abstract: Conflict situations are a part of our every days life. They present a normal and inevitable enterprise phenomenon. Conflicts, as a part of employees personal and professional life occur when there is a conflict of interests, goals, opinions and feelings as well, among the employees of a certain enterprise. Within this paper we provide you the theoretical overview of the meaning conflict, the definition of the term, types of conflicts in the enterprise and possible solutions for overcoming any certain conflict, as well. In every days work, the employees and the management of the enterprise are interfering with conflict situations. Within here will be explained the facts that generate this type of conflicts in the enterprise and the conflict situations that cause certain impact on the working performance. This type of conflicts can decrease and defocus the management and the employees in implementing the work strategy and goals achievement. From where we are standing we can say that conflicts might have a particular positive and negative effect, or positive and negative affection of the enterprises work. The connection between conflicts and execution cause a certain interest in perceiving the direct and indirect impacts on business conflicts. In todays modern management certain conflict situations are accepted as real and is expected by the manager to manage and successfully solve any conflict situation that is brought up to him. The process of managing and solving organizational conflict situations consists of perceiving the situation from the aspect of conflict representation and maintaining the optimal level of conflict situations. Successfully managing and maintaining the optimal level of conflict situations in order to exploit the positive execution effects, points to leadership skills in conflict management and knowledge in methods and strategies for solving conflict situations in the enterprise. Stimulating a contest between the employees, by which they will be directed in finding new ways to advance the working environment, that will encourage the employees creativity and replacing the strict procedures and regulations that contribute in creating enterprise conflicts are just some of the approaches in overcoming the negative conflicts and encouraging the positive conflicts.

Examining the employees opinions and views, regarding the role of the manager in creating, recognizing and managing conflict situations will be the conclusion of this paper. Modern managers must be able to recognize the reasons that cause conflicts and to be able to apply adequate techiques and models in solving those conflicts.

Keywords: conflict, modern manager, employee, job satisfaction, job performance

УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО РЕШАВАЊЕТО НА КОНФЛИКТНИТЕ СИТУАЦИИ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА**Марија Магдинчева-Шопова**

Универзитет Гоце Делчев – Штип, Република Македонија

marija.magdinceva@ugd.edu.mk**Татјана Бошков**

Универзитет Гоце Делчев – Штип, Република Македонија

tatjana.boskov@ugd.edu.mk**Ристо Еленов**

Универзитет Св.Кирил и Методиј – Скопје, Република Македонија

risteelenov@agropin.yahoo.com

Резиме: Конфликтините состојби претставуваат дел од секојдневниот животот. Конфликтите се нормална и неизбежна појава во работењето на претпријатијата. Како дел од личниот и професионалниот живот,

конфликтите се појавуваат секогаш кога постои несоодветност на целите, размислувањата или чувствата помеѓу вработените кои се дел од една група, односно претпријатието.

Во рамките на овој труд ќе биде даден теоретски приказ и дефинирање на тоа што претставува конфликтот, видовите конфликти во претпријатијата и можните начини за надминување на истите.

Бидејќи менаџментот и вработените секојдневно се соочуваат со конфликтни ситуации, секој од свој аспект, во рамки на трудот ќе бидат објаснети факторите кои генерираат создавање на конфликти во претпријатието. Конфликтите состојби кои се изразени во текот на работата предизвикуваат соодветно влијание на извршувањата во рамки на претпријатието. Тие може да го намалат или дефокусираат менаџментот и вработените во реализација на стратегијата на работење и остварување на целите.

Од овој аспект може да се каже дека конфликтите имаат соодветен позитивен и негативен ефект или позитивно и негативно влијание во работењето на претпријатието. Поврзаноста помеѓу конфликтите и извршувањата предизвикува соодветен интерес за согледување на директните и индиректните влијанија на конфликтите во работењето.

Современиот менаџмент ги прифаќа конфликтните ситуации како реалност и секојдневие а од менаџерот на претпријатието се очекува успешно разрешување и управување со истите. Процесот на управување со организациските конфликти состојби се состои од согледување на состојбата од аспект на застапеноста на конфликтите и одржување на конфликтите на оптимално ниво. Успешното менаџирање со конфликтите и одржување на оптимално ниво со цел искористување на позитивните ефекти во извршувањата подрзбира поседување на лидерски вештини за управување со конфликти и избор на соодветни методи и стратегии за разрешување на конфликти во претпријатијата. Можни пристапи во надминување на негативната конфликтност и поттикнување на позитивната конфликтност претставуваат мерките преку кои се поттикнува натпреварот помеѓу вработените за отворени дискусии во врска унапредување на работата, мерки за насочување на енергијата кон поттикнување на креативноста на вработените, промена на цврстите процедури и правила кои придонесуваат за појава на конфликти помеѓу вработените и менаџментот.

Во заклучокот од трудот ќе бидат согледани размислувањата и ставовите на вработените за улогата на менаџерот во создавањето, препознавањето и менаџирањето со конфликтните ситуации. Современите менаџери треба да поседуваат способност да ги препознаат причинителите на конфликти како и да применуваат соодветни техники и модели за решавање на истите.

Клучни зборови: конфликти, современ менаџер, вработени, задоволство од работата, извршувања во работата

1. ВОВЕД

Конфликтите се појавуваат секогаш кога постои несоодветност на целите, размислувањата или чувствата помеѓу вработените кои претставуваат дел од една група, односно претпријатието.

Бидејќи менаџментот и вработените секојдневно се соочуваат со конфликтни ситуации, секој од свој аспект, од голема важност е да се согледат факторите кои генерираат создавање на конфликти во претпријатието бидејќи конфликтите состојби кои се изразени во текот на работата предизвикуваат соодветно влијание на извршувањата во рамки на претпријатието. Тие може да го намалат или дефокусираат менаџментот и вработените во реализација на стратегијата на работење и остварување на целите. Конфликтните ситуации всушност претставуваат несогласување помеѓу менаџментот на претпријатието и вработените во извршувањето на деловните активности и потрошувачите.

Претпријатието се соочува со конфликтни состојби кога се изразени несогласувањата помеѓу вработените во рамки на групата или помеѓу вработените и менаџментот а како резултат на следните причини: остварување на лични интереси, неусогласеност на личните и организациските цели, користење на заеднички ресурси, поделба на работните обврски, неусогласеност на целите, вредностите и перцепциите за работата помеѓу вработените кои припаѓаат во иста група или меѓу менаџментот од исто ниво при извршување на работните задачи.

Надминувањето на наведените состојби бара од менаџерите да применуваат современи пристапи во решавање на конфликтните ситуации. Можни пристапи во надминување на негативната конфликтност и поттикнување на позитивната конфликтност претставуваат следните мерки: мерки за поттикнување на натпреварот помеѓу вработените за отворени дискусии во врска за унапредување на работата, мерки за насочување на енергијата кон поттикнување на креативноста на вработените и мерки за промена на цврстите процедури и правила кои придонесуваат за појава на конфликти помеѓу вработените и менаџментот.

Ефикасниот менаџмент како фактор за успешно решавање и надминување на конфликтните ситуации подразбира препознавање на конфликтите пред тие да имаат големо влијание во извршувањето, разрешување на конфликтите пред да се појават и стимулирање на конструктивни или т.н "добри" конфликти.

2. ВИДОВИ КОНФЛИКТИ ВО РАБОТЕЊЕТО НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Менаџментот и вработените во текот на работењето секојдневно се соочуваат со конфликтни ситуации. За да може успешно да управуваат со конфликтите менаџерите треба да ги познаваат различните видови конфликти како и нивните предизвикувачи. Во основа, во претпријатието постојат следните два вида конфликти : лични конфликти и организациски конфликти. Личните конфликти потекнуваат од самата личност односно вработениот или помеѓу вработените односно група вработени во рамки на претпријатието. Организациските конфликти потекнуваат од елементите на претпријатието како што се : организациска структура, организациската култура , моделот на менаџмент кој се применува во претпријатието , системот на наградување на човечките ресурси, начинот на донесување на одлуки и сл. Секој од овие елементи влијае на појавата на конфликти и на организациската структура преку која се врши контрола над ресурсите со кои располага претпријатието. Основниот организациски проблем произлегува од распределбата на организациските ресурсите. Организациските конфликти се јавуваат како резултат на несогласувањето на интересите и вредностите во рамки на претпријатието.

Поделбата на хоризонтални и вертикални конфликти произлегува како резултат на појавата на ситуации во претпријатието кои се манифестираат како спротивност на интересите помеѓу одредени функции или идентични работни места на исто ниво во претпријатието. Хоризонталните конфликти настануваат поради несогласеност на одредени работни функции или фаворизирање на едни функции за сметка на други, во рамки на претпријатието.

Вертикалните конфликти претставуваат хиерархиски конфликти кои настануваат помеѓу пониските и повисоките нивоа во претпријатието. Овј вид на конфликти може да биде предизвикан од разликите во позицијата која обезбедува поседување на моќ, власт и влијание. Во основа овој вид на конфликт претставува психолошка дистанца, разлика во статусите и идеологијата помеѓу менаџментот и вработените. Когнитивни и афективни конфликти или конструктивни и деструктивни конфликти настануваат во процесот на интеракција помеѓу вработените во претпријатието , односно формираните тимови за работа. Когнитивните конфликти се поврзуваат со несогласувањето помеѓу членовите во тимот околу некои проблеми, како резултат на различните мислења, размислувањата, ставовите и предлозите за нивното решавање. Когнитивниот конфликт е облик на конструктивното однесување кое има за последица донесување добри одлуки и зголемени организациски перформанси. Потенцијалната корист од конструктивниот конфликт се состои во следното: ја зголемува креативноста и иновативноста, го зголемува напорот, ја зголемува кохезијата и обврзаноста и ја намалува тензијата.³⁷

Афективните конфликти претставуваат облик на деструктивно однесување и истиот е поврзан за личноста, личната нетрпеливост, завист и омраза. Афективниот конфликт е штетен и неповолен за претпријатијата и се јавува како последица на деструктивно однесување.

3. ВЛИЈАНИЕТО НА КОНФЛИКТИТЕ ВО РАБОТЕЊЕТО НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Конфликтите помеѓу вработените во претпријатијата претставуваат многу честа и секојдневна појава. Веројатноста за појава на одредени недоразбирања помеѓу вработените е голема поради тоа што луѓето меѓусебно се разликуваат и секој човек се карактеризира со своја единствена индивидуалност. Вработените честопати наидуваат на некои препреки кои што најчесто се врзани за различен начин на размислување, знаење, идеи и искуство.³⁸ Вообичаено, во текот на работењето, поимот конфликт се поврзува со негативност и се сфаќа многу песимистички од страна на вработените. Конфликтите кои се јавуваат во претпријатијата најчесто се дефинираат со негативна конотација. Мозни негативни појави од постоењето на конфликтни состојби во претпријатието се следните : нарушени меѓучовечките односи, постоење на односи на недоверба и недоразбирање, оневозможување отворена комуникација помеѓу вработените, појава на деструктивно однесување и намалено извршување на ниво на претпријатие. Појавата на конфликти во претпријатијата честопати претставува препрека помеѓу вработените во претпријатието кои може да работат индивидуално или претставуваат дел од тим. Во практичното работење, конфликтите се потребни за

³⁷ Gibson J, Ivancevic J, Donnelly J, "Organization: behavior, structure, process", USA, 1985, p.82

³⁸ Ellis, S., Dick, P., "Introduction to Organizational Behavior", McGraw- Hill Publishing Company, 2000, p.67

ефективно решавање на проблемите, како и за воспоставување на ефективни односи помеѓу вработените. Појавата и присуството на конфликтите во едно претпријатие нема само негативен ефект, туку од секој конфликт претпријатието може да извлече одредена корист. Организационските конфликти се објаснуваат според два приода: традиционален и интеракциски.³⁹ Според традиционалниот приод, конфликтите влијаат негативно на работењето на претпријатијата и претставуваат јасен показател дека во едно претпријатие се случуваат негативни појави и постои деструктивна организациска култура. Овој приод бара од менаџментот на претпријатието да имплементира организациски систем и структура кои ќе спречат појава на конфликти.

Интеракцискиот приод ги објаснува конфликтите како секојдневна појава, потреба, понекогаш и неопходност, посебно во случаи кога се воведуваат нови форми на работа и промени во работењето. Конструктивните конфликти придонесуваат за зголемување на успешноста во работењето. Според овој пристап постоењето на конфликти на одредено ниво, ниту премногу ниско ниту премногу високо, односно постоење на конфликти на т.н. оптимално ниво придонесува за создавање на посакувани резултати.

Во зависност од тоа каков пристап ќе има претпријатието кон конфликтите и кои мерки ќе се преземаат од страна на менаџментот за решавање и минимизирање на конфликтите, се рефлектираат и одредени позитивни или негативни ефекти во работењето на претпријатијата. Во групата на позитивни ефекти спаѓаат: подобрување на комуникацијата на менаџеријата на претпријатието, успешно пренесување на информациите помеѓу вработените, унапредување на меѓусебната доверба, учење нови начини за решавање на проблеми и подобрување на организациската култура. Потенцијална корист од постоењето на конфликти е изразена преку: стимулирање на креативноста и решавањето на проблемите, поттикнување на тимската работа и подобрување на социјалните односи, поттикнување на активното слушање, промовирање на отворена комуникација, информирање на вработените, однесување и намалување на тензијата преку искажување на чувствата на вработените.⁴⁰

4. УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО РАЗРЕШУВАЊЕТО НА КОНФЛИКТИТЕ

Успешното решавање на конфликтите во претпријатието ги подобрува меѓучовечките односи и организациската клима во претпријатието, и придонесува за зголемување на лојалноста и чувството на припадност кон претпријатието. Успешното управување со организациските конфликти подразбира навремено препознавање на изворите на конфликти, согледување на нивното влијание и практикување на соодветен стил на однесување во конфликтните ситуации. Менаџментот на претпријатието односно менаџерот има клучна улога во разрешувањето на организациските конфликти. Менаџерот има одговорност за имплементирање на организациска култура која ќе поттикне создавање на т.н. "добри конфликти" односно конфликти кои ќе придонесат за зголемување на организациската продуктивност и ефикасност. За да може успешно да управуваат со конфликтите, менаџерите треба да поседуваат лидерски вештини за управување со конфликтите. Секој успешен менаџер мора да биде лидер кој ќе има активен личен однос спрема целите на претпријатието, ќе биде насочен кон висок ризик и ќе успее да создаде позитивна организациска култура. Покрај тоа, тој мора да биде и емотивно стабилен, практично мудар, брз логичар, самоуверен и непоколеблив, а кога станува збор за создавање на одбранбен метод и организациски предлог како водач и координатор на тимовите во процесот на работата, менаџерот треба да е морален, културен и демократски настроен.⁴¹ За да може менаџерот успешно да ги разреши конфликтите тој треба да има способност за креирање на визија, инспирација и култура која поттикнува доброволен ангажман од страна на вработените во остварувањето на целите. Притоа, менаџерот треба да е свесен дека не постои еден единствен пристап кон управувањето со конфликтот.⁴² Менаџментот на претпријатието има најголемо влијание во успешното управување со конфликтите во претпријатијата. Во економската теорија познати се различни класификации на методите и стратегиите кои ги применуваат менаџерите во процесот на надминување на конфликтите. Менаџментот може да примени директни и индиректни методи за решавање на конфликтите. Директниот пристап во разрешување на конфликтите подразбира директна вклученост на

³⁹ Robins P. Stephan, "Organization Theory, Structure, Design and Applications", Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1990, p.38

⁴⁰ Adizes I., "Uvod u menadzment ljudskih resursa", Novi Sad, Serbia, 2006

⁴¹ Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., "Organizacija", Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, p. 296

⁴² Townsend H. B., "Principles of Effective Communication", London, 2005, p.98

менаџерот во разрешување на конфликтите преку користење на методите: доминација со авторитет, отстранување на клучните фигури во конфликтот и изнаоѓање на повисоки цели.⁴³ Индиректното решавање на конфликтите значи решавање на конфликтите со примена на методите: избегнување, преговарање и убедување. Имајќи ги предвид позитивните и негативните карактеристики на секој од наведените методи, менаџерот самостојно донесува одлука за видот на метод кој ќе го примени со цел одржување на конфликтот на оптимално ниво. При состојба кога во претпријатието постои изразено ниско ниво на конфликти, менаџерот треба да примени стратегија за поттикнување на конструктивните конфликти преку поттикнување на отворена комуникација, заедничката соработка и зголемување на креативноста.

5.ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Претпријатието се соочува со конфликтни состојби кога се изразени несогласувањата помеѓу вработените во рамки на групата или помеѓу вработените и менаџментот а како резултат на повеќе видови причини. Изворот на несогласувањата помеѓу различните групи во претпријатието потекнува од неусогласеноста на личните и организациските цели, од остварувањето на лични интереси, користењето на заедничките ресурси, поделба на работните обврски, неусогласеност на целите, вредностите и перцепциите за работата помеѓу вработените кои припаѓаат во иста група или меѓу менаџментот од исто ниво при извршување на работните задачи. Конфликтите кои се јавуваат во претпријатијата најчесто се дефинираат со негативна конотација, но искуството во работењето укажува на тоа дека постоењето на оптималното ниво на конфликти во претпријатието придонесува за успех во работењето и позитивно организациско окружување. Во услови кога во претпријатието постои изразено ниско ниво на конфликти, менаџерот треба да примени стратегија за поттикнување на конструктивните конфликти преку поттикнување на отворена комуникација, заедничката соработка и зголемување на креативноста. За да може успешно да управуваат со конфликтите, менаџерите треба да поседуваат лидерски вештини за управување со конфликтите. Современиот менаџмент ги прифаќа конфликтните ситуации како реалност и секојдневие а од менаџерот на претпријатието се очекува успешно да управува со конфликтите односно да ги разрешува навреме и да го минимизира нивното влијание во работењето на претпријатието.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Amason, Allen C. (1996), "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams," *Academy of Management Journal*, 39(February),
- [2] Adizes I.(2006) , *Uvod u menadzment ljudskih resursa*, Novi Sad, Serbia
- [3] Barclay, Donald W. (1991), "Interdepartmental Conflict in Organizational Buying: The Impact of the Organizational Context," *Journal of Marketing Research*, 28 (May)
- [4] Baron, Robert A. (1991), "Positive Effects of Conflict," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1)
- [5] Beer, M. et al.,(1984), *Managing Human Assets*”, The free Press, New York
- [6] Gibson J, Ivancevic J, Donnelly J, (1985), *Organization: behavior, structure, process*, USA, 1985,
- [7] Ellis, S., Dick,P.,(2000) “Introduction to Organizational Behavior”, McGraw- Hill Publishing Company, Boston
- [8] Filley A.C., (1977) , *Conflict resolution: The ethic of the good loser*, I. R.C. Houseman,
- [9] Herrera. F.(2002) , *Demistifying Employee Motivation*, Wiley Periodicals, Inc., New York
- [10] Ivancevich A.J., Konopaske R. Matteson M.(2005),“Organizational Behavior and Management”, McGraw Hill, Irwin, Boston
- [11] Mayer B.S., (2000) ., *The Dynamics of Conflict Resolution, A Practitioner's Guide*”, Gossey-Bass Publishers
- [12] Kotler, Philip (2000), *Marketing Management: Millenium Edition*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [13] Kenneth W. T., (2001)“Conflict and Conflict Management” in Marvin D. Dunnette,
- [14] Petković, M, Janićijević, N, Bogićević, B., (2003), *Organizacija* , Ekonomski fakultet, Beograd
- [15] Townsend H. B., (2005), *Principles of Effective Communication* , London, 2005
- [16] Robins P. S.(1990), *Organization Theory, Structure, Design and Applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

⁴³ Kenneth W. Thomas, “Conflict and Conflict Management” in Marvin D. Dunnette, 2001 p.42