

Универзитет „Св. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ во Скопје

**ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ - Скопје**

Последипломски студии по

**МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ**

**МЕНАЏИРАЊЕ СО КОНФЛИКТИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ И  
ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТА**

**Магистерски труд**

Ментор:

Проф. д-р Виолета Арнаудова

Кандидат :

Огнен Коцевски  
бр. на индекс:

3843/10

Скопје, 2014

## **СОДРЖИНА**

<b>ВОВЕД</b> .....	7
<b>I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ</b> .....	9
<b>1. Дефинирање на проблемот и основните поими</b> .....	9
1.1 Класични сфаќања за организацискиот конфликт.....	13
1.2 Современи сфаќања за организацискиот конфликт.....	16
1.3 Дефинирање на поимот „организациски конфликт“.....	18
1.4 Извори на организациски конфликти.....	20
1.5 Видови на организациски конфликти.....	25
<b>1.6 Ефекти и фази во организациските конфликти</b> .....	31
1.6.1 Негативни и позитивни ефекти.....	31
1.6.2 Трошоци од конфликти.....	38
1.6.3 Фази на конфликтот.....	40
<b>1.7 Стилони и процес на менаџирање на конфликти</b> .....	44
1.7.1 Модел на пет стилови.....	45
1.7.2 Процес на менаџирање на конфликти.....	55
<b>2. Релевантни емпириски истражувања</b> .....	63

## **II. МЕТОДЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

1. Предмет на истражувањето.....	67
2. Цел и карактер на истражувањето.....	68
3. Хипотези на истражувањето.....	70
4. Варијабли на истражувањето.....	74

### **5. Методи, техники и инструменти на истражувањето.....**

76

5.1 Популација и примерок.....	76.
5.2 Мерни инструменти.....	81.
5.4 Постапка .....	82
5.5 Статистичка обработка на податоците.....	83

## **III. РЕЗУЛТАТИ.....**

84

## **IV. ДИСКУСИЈА.....**

109

## **V. ЗАКЛУЧОК.....**

117

## **VI. ЛИТЕРАТУРА.....**

120

## **VII. ПРИЛОЗИ.....**

126

- Прилог бр. 1: Рахимов Прашалник за Организациски Конфликти-2..... 126
- Прилог бр. 2: Индекс на Работен Опис..... 129
- Прилог бр. 3-Постигнувања на испитаниците на примен. инструменти..... 130

# МЕНАЦИРАЊЕ СО КОНФЛИКТИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ И ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТА

## Резиме

Менаџментот на човекови ресурси како и науката за организациите не можат да бидат целосни без сфаќањето на феноменот на конфликтот. Во овој труд се изнесени досегашните релевантни истражувања во областа на филозофијата, економијата, социологијата, а посебно се задржува на основниот проблем-конфликтот во сферата на организациите и вештините на негово менаџирање. Многу нови истражувања од оваа област укажуваат на фактот дека се повеќе расте интересот за истражување на оваа значајна појава во организациите. Сепак, конфликтите во организациите не секогаш правилно се менаџираат и менаџерите не поседуваат соодветни знаења и вештини за успешно справување со нив.

Целта на ова истражување е да испита поврзаноста на стиловите на менаџирање на конфликти со задоволството на вработените од нивните раководители и да се утврди кои стилови најмногу придонесуваат за нивното задоволство.

Истражувањето беше спроведено на мостра од 140 вработени од 10 институции во државната/јавна администрација во Република Македонија. Хипотезите беа тестирани со помош на t-тест и Пирсоновиот коефициент на корелација на целиот примерок. Поединечни ANOVA и дополнителни Туки тестови беа спроведени за да се утврди односот помеѓу одделните демографски карактеристики на субјектите вклучени во истражувањето, стиловите на менаџирање на конфликти и задоволството од раководителите.

Добиените податоци ја покажуваат врската помеѓу задоволството на вработените и стилот на менаџирање на конфликти применет од страна на нивните раководители. Употребен инструмент за мерење на стиловите на менаџирање на конфликти е Рахимовиот Прашалник за Организациски Конфликти-2 (Rahim Organizational Conflict Inventory-II, M. A. Rahim, 1983, A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict) (прилог бр. 1). Инструмент за

мерење на задоволството на вработените од раководителите е Индексот на Работен Опис (P. C. Smith, L. M. Kendall, C. L. Hulin, 1969, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. A Strategy for the Study of Attitudes*) (прилог бр. 2). На крајот од овој труд резултатите се дискутирани и изнесени заклучни согледувања.

**Клучни зборови:** конфликти, задоволство, организација, менаџирање, стилови, раководители, вработени.

## MANAGING CONFLICTS IN INSTITUTIONS AND JOB SATISFACTION

### Abstract

Management of human resources and science of organizations cannot be complete without understanding of the phenomenon of conflict. This research study presents the current relevant investigations in the field of philosophy, economics, sociology with special attention to the underlying problem - the conflict in the area of organization and skills of its management. Many new studies in this area suggest that there is a growing interest in exploring this important phenomenon in organizations. However, conflict in organizations is not always properly managed and managers do not have the appropriate knowledge and skills to deal with them successfully.

The purpose of this research is to examine the relationship between styles of conflict management and employee's supervisory satisfaction from superiors and determine which styles are most conducive to their satisfaction.

The survey was conducted on a sample of 140 employees from 10 institutions in the public administration in Republic of Macedonia. Hypotheses were tested using t-distribution test and Pearson's correlation coefficient of the whole sample. Additional ANOVA and Tukey post hoc tests were conducted to examine the difference between different demographic characteristics of the sample in relation to styles of managing conflict and supervision job satisfaction.

The data showed the link between employees job satisfaction and style of conflict management applied by their managers. Instrument used to measure styles of conflict managing is Rahim Organizational Conflict Inventory-II, M. A. Rahim, 1983, *A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict* (Appendix 1), and instrument to measure employees satisfaction of their superiors is Job Satisfaction Index, P. C. Smith, L. M. Kendall, C. L. Hulin, 1969, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. A Strategy for the Study of Attitudes* (Appendix 2). At the end of this survey there is discussion of the results and given final remarks.

**Keywords:** conflicts, satisfaction, organization, managing, styles, supervision, employees, superiors.

## ВОВЕД

Конфликтите се нормална појава во меѓучовечките односи. Науката за организациите и менаџментот на човечките ресурси не можат да бидат целосни без анализа на конфликтот и неговото менаџирање.

Во секоја организирана човекова активност, поединците и групите стапуваат во меѓусебни интеракции кои често создаваат конфликти. Но, конфликтите можат да бидат различни. Тие можат да бидат продуктивни, функционални, кои настануваат од соочувањето на различните ставови и проблеми и кои водат кон подобри решенија. Можат да бидат и нефункционални, негативни и да нанесат сериозни штети на самата организација и во меѓучовечките односи. Какви ќе бидат конфликтите кои се резултат на интеракцијата во организациите и какви последици тие ќе имаат, најмногу зависи од способностите на менаџерите да управуваат со нив.

Организациите во современи услови константно се менуваат за да ја подобрат својата конкурентност што резултира со нивно соочување со предизвикот од воведување на иновативни стратегии за подобрување на нивната конкурентивна позиција. Во такви услови организациите мора континуирано да учат и да се менуваат за да можат да опстанат. Секоја промена е поврзана со конфликт и ефективното справување со конфликтите е суштинско за да се разберат придобивките од тие промени. Потребно е соодветно лидерство, организациска култура и организациски дизајн за да успешно се менаџира со конфликтите, но многу организации или не ги разбираат или не се справуваат со нив на начин кој е функционален и полезен за самата организација. Недостатокот од знаење и стратегии за успешно справување со конфликтите ја води целата организација во непотребно трошење на значителни ресурси, а со тоа и се пропушта можноста за нејзино подобрување. Менаџирањето на конфликти според тоа е процес кој е насочен кон спречување на нефункционалните и

деструктивните последици од конфликтите и насочување на нивната енергија во акција на идентификација и решавање на проблемите. Од начинот и успешноста во менаџментот на конфликти ќе зависи целокупната организациска ефективност и делотворност. Токму затоа, од најголема важност е менаџерите да ги знаат изворите на конфликтите, нивните последици, како и методите за нивно управување.

Во последно време, менаџерите поминуваат околу 40% од своето работно време во решавање на конфликтите или во справување со нивните последици. Успешен менаџер на човечкиот капитал е оној кој умее успешно да се справува со конфликтите во организациите и истите правилно да ги насочува. Тој треба да ја разбере врската помеѓу настанатите конфликти и задоволството на вработените и да умее да превземе соодветни чекори за подобрување на организациската перформанса и зголемување на задоволството на нејзините вработени.

Оттаму, како и поради недостаток од систематизирана и соодветна литература за оваа проблематика кај нас и недоволно нејзино истражување, произлегува научната и практичната оправданост на овој труд.

# **I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ**

## **1. Дефинирање на проблемот и основните поими**

Конфликтот отсекогаш бил присутен во нашиот живот и имал големо влијание врз нашите размислувања. Бил од интерес и на голем број науки во различни периоди од историјата. Конфликтот бил испитуван од историчарите, писателите, филозофите, теолозите и систематски бил третиран од биолозите и социолозите. Конфликтите помеѓу нациите, политичките партии и идеологиите биле испитувани од политиколозите, конфликтите на пазарот од економистите, фамилијарните, расните, верските и социјалните конфликти од страна на социолозите, а борбата за опстанок на различните видови на живот од биолозите.

Науката за менаџмент и организациската теорија во последно време започнува сè поинтензивно да се интересира за проучување на конфликтот во организациски контекст. Како посебен придонес во истражувањето, учењето, обуката и развојот на менаџирањето со социјалните и организациски конфликти, битно е да се спомене формирањето на Интернационална асоцијација за конфликт менаџмент и Одделот за конфликт менаџмент при Академијата за менаџмент со седиште во Њујорк, кои функционираат на светско ниво. Во последниве десет години, голем број универзитети во САД (Харвард, Нортвестерн, Џорџ Мејсон, и др.) покажуваат голем интерес во предавањето и истражувањето на социјалните и организациските конфликти.

Повеќето теории за конфликтите потекнуваат од социологијата и филозофијата. Во продолжение следи еден краток преглед на досегашните релевантни сознанија за конфликтите со кои располага теоријата со цел да се добие увид во генезата на појавата и интересот за нивно истражување.

Античкиот филозоф Платон (427-347 пр. н. е.) сметал дека тензиите кои настануваат во општеството се природна појава и поради тоа конфликтите се неизбежни. „Како и да е, доколку се обезбеди соодветен баланс помеѓу деловите, општествениот конфликт може да се сведе на минимум. Секој сегмент од општеството мора да ја знае својата улога и да биде воден на тој начин што сите

заеднички ќе функционираат во хармонија“ (Schellenberg, 1996). Правилна рамнотежа помеѓу деловите може да се воспостави само со соодветно лидерство.

Аристотел не гледал многу корист од социјалниот конфликт. Сметал дека отсуството на конфликт е предуслов за остварување на праведност во полисите. За него: „конфликтот е закана за напредокот на државата и треба да се сведе на апсолутен минимум и ако е можно целосно да се искорени“ (Sipka, 1969). Социјалниот конфликт за нив е негативна појава.

Теориите на општествен договор на Томас Хобс (1588-1679) и Џон Лок (1632-1704) укажуваат дека целта на владата е да воспостави ред во општествените односи без кој би се јавило постојано насилство меѓу луѓето. И двајцата теоретичари покажуваат голема сензитивност кон опасностите од општествениот конфликт и преку владата бараат негова колку што е можна поголема контрола. Конфликтот е последица на недостаток во политичката структура (Ibid.).

Значителен пресврт во сфаќањето за конфликтот се јавува во филозофијата на двајцата големи интелектуалци: Хегел (1770-1831) и Маркс (1818-1883). Посебен белег на филозофијата на Хегел е дијалектиката како метод кој доаѓа до вистината преку низа спротивставени поими (идеи во конфликт). За да се надмине ваквиот конфликт, Хегел предлага трета страна (синтеза) во која привремено се помируваат означените спротивности или конфликти. Со текот на времето, синтезата станува нова теза, а дијалектичкиот процес продолжува се додека не се оствари целосно Апсолутната идеја. За разлика од Хегеловата дијалектика, Марксовата се поврзува со класниот конфликт вкоренет во економските разлики. Маркс сметал дека класната борба помеѓу буржоазијата и пролетеријатот на крајот ќе доведе до бескласно општество каде што луѓето за прв пат ќе станат вистински слободни. Ова општество ќе биде ослободено од конфликти, а индивидуите совршено ќе се помират со самите себе и со своите блиски.

Помеѓу филозофите кои направија значаен чекор во изучувањето на социјалниот конфликт во 20-тиот век е и Џон Дјуи. За Дјуи (1922-1957) „конфликтот е поттикнувач на мислењето. Конфликтот нè наведува на

опсервирање и меморија. Тој нè поттикнува на пронаоѓање, побудува активност и креативност“ (Dewey, 1957). Дјуи сметал дека кога односот помеѓу луѓето и средината е попречен со конфликти, индивидуите тогаш мора да ја употребат својата интелигенција да се реадаптираат преку промена во нивните вообичаени начини на однесување и верувања.

Чарлс Дарвин (1809-1882) како и неговите следбеници ја препознаа улогата што ја игра конфликтот со средината во човечкиот развој, што водеше кон развој на теоријата за „опстанокот на најсилните“. Дарвин вели дека ако сака да опстане човекот мора да биде субјект на ригорозна борба. Во спротивно, тој ќе потоне во индолентност, а поталантираните луѓе нема да бидат поуспешни во животот отколку оние кои се помалку надарени (Sipka, 1969). Тој сметал дека развојот на луѓето е функција на нивниот одговор на конфликтот со средината. Ако конфликтот е целосно отсутен, целиот прогрес на човештвото би бил запрен.

Од социолозите кои секако дале значаен придонес за проучување на конфликтот е Џорџ Симел (1908-1955). Според овој социолог од почетокот на 20-тиот век, одредена мера на конфликт е од суштинска важност за правилно функционирање на групите, за одржување на стабилноста и редот. Конфликтот е органски поврзан со самите елементи кои ја држат групата заедно; тој не може да се издвои од единството на социолошката структура.

Основачот на движењето за меѓучовечки односи, Елтон Мејо, сметал дека конфликтот е закана за ефективноста на организацијата и треба да се минимизира или ако е можно целосно да се отстрани од организацијата.

Според Талкот Парсонс, чија структурално-функционална теорија значајно придонела за социологијата веднаш по Втората светска војна, сметал дека општеството во основа е стабилно, целовито и функционално и конфликтот како резултат на ова гледиште се гледа како невообичаен и дисфункционален.

Во 50-тите години од минатиот век, голем број теоретичари (Милс, Дарендорф, Бернард, Косер, и др.) ги презентираат своите гледишта кои се во спротивност со ставовите на Парсонс. Како резултат на тоа, интересот за проучување на социјалниот феномен на конфликтот почнува повторно да се зголемува. Косер ги потсети своите современици за клучната улога што

конфликтот отсекогаш ја играл во општеството. Во своето дело „Функциите на социјалниот конфликт“ (1956), тој укажува дека социјалниот конфликт има и позитивни и негативни последици. Ако општествениот систем сака да извлече корист од тој конфликт, тогаш неговите негативни ефекти мора да се редуцираат, додека позитивните да се зголемат (Coser, 1956).

Откако направивме краток преглед на поважните филозофски и социолошки учења за конфликтот, ќе се задржиме на посебниот организациски конфликт кој е од суштинска важност за ова истражување. Како што смета Понди, теориите за организација кои „не го разгледуваат конфликтот даваат мал придонес во справувањето со организационата ефикасност, стабилност, управување и промени, бидејќи конфликтот е тесно поврзан со симптомите, причините или ефектите на проблемите во организацијата“ (Pondy, 1967). Според Барон „организацискиот конфликт е важен како за менаџерите така и за научниците чиј предмет на интерес е природата на организациското однесување и организациските процеси“ (Baron, 1990).

Сфаќањата за организациските конфликти ќе ги поделиме на два дела: класични и модерни.

## 1.1 Класични сфаќања за организацискиот конфликт

Теоретичарите од класичната организациона теорија (Fayol, 1916/1949; Gulick и Urwick, 1937; Taylor, 1911; Weber, 1929/1947) сметаат дека конфликтот е штетен за организациската ефикасност и поради тоа треба да се намалува. Тие припишуваат посебни организациски структури, правила и процедури, хиерархија, модели на управување, кои би спречиле членовите на тие организации да влезат во конфликт. Овој пристап во менаџирањето со организациите се базира на претпоставката дека хармонијата, соработката и отсуството од конфликт се погодни за остварување на организациската ефикасност.

Frederick Taylor (1911) смета дека функционирањето на организацијата би се подобрила доколку се имплементираат принципите на науката за менаџментот. Некои од тие принципи се следниве:

- научна селекција на работници како и нивен прогресивен развој
- усогласување на работниците со нивните доделени задачи
- постојана и блиска соработка помеѓу менаџерите и работниците
- обезбедување на средства кои ќе го поттикнат секој поединец кон искористување на неговите капацитети во најголема можна мера
- развивање на организациски структури кои ќе ги контролираат различните фази на производството.

Тејлор укажал на тоа дека конфликтите помеѓу работниците и менаџментот ќе исчезнат доколку се применуваат овие принципи. Но, и покрај заложбите за подобрување на индустриската ефикасност, Тејлор во подоцнежниот период од неговиот живот бил мета на остра критика од работниците кои сметале дека научниот менаџмент придонел во нивното забрзување. Исто така, синдикатите се противеле на научното одредување на наемнината без прибегнување кон колективното договарање.

Друг теоретичар, претставник на класичната школа за организацијата е Henry Fayol (1916/1949). Денешната организациона теорија во голема мера се должи на неговиот придонес. Фајол се залагаше за тоа дека менаџерските функции, како планирање, координирање, управување, контрола, наредба, можат

да се применат на сите видови организирано човечко дејствување. Иако неговиот пристап кон менаџментот е поширок и посистематичен за разлика од оној на Тејлор, и двата пристапа, како и оние на другите претставници на класичната школа (Gulick & Urwick, Mooney, Reiley), на организациите им приоѓаат од перспективата на еден затворен систем. Тие тргнуваат од премисата дека конфликтот е штетен за организациската ефикасност, и припишуваат механицистички организациони структури со јасно изразен авторитет, хиерархиска структура, поделба на работата, кои ќе придонесат за хармонија и соработка и ќе го потиснат или елиминираат конфликтот помеѓу вработените.

Мах Вебер (1929/1947) предложил организациска структура која ја нарекува бирократија и која сметал дека е најефикасна форма на организација. Бирократските организации мора да следат неколку фундаментални принципи:

- добро дефинирана хиерархија на авторитети
- поделба на работата базирана на специјализација на функциите
- систем на правила околу правата и должностите на вработените
- систем на процедури околу справување со работни ситуации
- безличност во меѓучовечките односи
- селекција на вработени и нивно унапредување врз база на техничките способности

Вебер не остава простор за конфликт или девијација во неговиот бирократски модел. Иако бил свесен за некои нефункционалности на бирократијата, тој и понатаму сметал дека бирократските структури се погодни за организациската ефективност.

Помеѓу теоретичарите од класичната организациона теорија, Mary Parker Follett (1926/1940) е значаен исклучок. Нејзината цврста бихејвиористичка ориентација кон менаџментот и организацијата во 20-тите години од минатиот век ја сместуваат неколку декади пред своето време. Таа го забележа значењето на конструктивниот конфликт во една организација: „Често можеме да го мериме нашиот напредок преку набљудување на природата на нашите конфликти. Општествениот развој во оваа смисла е како индивидуалниот развој; стануваме духовно поразвиени како што нашите конфликти се искачуваат на повисоки нивоа“

(Follet, 1926/1940). Таа силно ја предочи потребата од интегративен метод (насочен кон решавање на проблеми) во менаџирање со организациските конфликти. Другите методи како: потиснувањето, избегнувањето, доминацијата и компромисот, се неефективни во поглед на справување со конфликтот.

Студиите на Elton Mayo, за време на 20-тите и 30-тите години од минатиот век, кои довеле до движењето на школата за меѓучовечките односи, исто така ја опфаќаат потребата од намалување или елиминирање на конфликтот за да се зголеми организационата ефективност. За Мејо конфликтот не е ниту неизбежен, ниту економичен. Тој е по себе лош, симптом за недостаток од социјални вештини. Соработката, од друга страна, е симптом за здравје. Со текот на времето, теоријата за меѓучовечките односи добива свои приврзаници како Lewin(1948) и Likert(1967).

Тејлор, Фајол, Вебер и Мејо сакале да го намалат конфликтот за да се подобри организациската ефикасност, но одат по различни патишта. Додека Тејлор, Фајол и Вебер се стремат да го намалат конфликтот со промена на техничко-структурниот систем на организацијата, Мејо се стреми тоа да го оствари преку промена на нејзиниот општествен систем.

Така, може да се заклучи дека претставниците на класичната теорија на организацијата, со исклучок на Фолет, не ја вклучија конфликтната варијабла во нивните модели. Тие гледаат на конфликтот како непожелен и штетен за организацијата за која идеално би било истиот да не постои, а решението се бара во неговото елиминирање. Класичарите експлицитно не кажуваат дека конфликтот треба да се елиминира од организациите, туку имплицитно тврдат дека конфликтот е непожелен за една организација и треба да се намали. Овој пристап кон организацијата и менаџментот доминира во литературата за време на првата половина од минатиот век.

## 1.2 Модерни сфаќања за организацискиот конфликт

Модерните сфаќања за конфликтот сметаат дека тој не е нужно нефункционален за организациите. Следејќи ја нивната основа на расудување, конфликтот не значи нужно низок квалитет или слаба организација како што имплицираат класичните теоретичари и застапници на движењето на школата за меѓучовечки односи. Конфликтите се природна појава и се резултат на фактот што луѓето работат заедно и се принудени да споделуваат исти, ограничени ресурси.

Litterer (1966) е првиот критичар на класичните теории на организацијата кои се базираат на однесувањето на поединецот мотивирано од желбата за намалување на тензијата. Решението според тоа не се состои во припишување на организациски дизајн кој би ја намалил тензијата кај индивидуите. Литерер вели „тензијата е нормална, дури пожелна; „здравата“ личност всушност бара зголемување на тензијата“.

Whyte (1967) ги изнесува многу концизно функциите на организацискиот конфликт: „Хармонијата е непожелна за функционирањето на организацијата. Целта не треба да биде изградба на хармонизирана организација, туку изградба на организација способна да се соочува со проблемите и која ќе изнаоѓа начини како истите да ги реши. Бидејќи конфликтите се неизбежен дел од животот на организацијата, важно е процедурите за решавање на конфликтите да бидат вградени во самиот организациски дизајн“.

Robbins (1974) изнесува 3 концепти за организацискиот конфликт:

1. Концептот на конфликтот на класичарите или традиционалистите базиран на претпоставката дека конфликтот е штетен за организацијата, и како таков тој мора да се намали или елиминира
2. Концептот на конфликтот на бихејвиористите, базиран на сознанието дека конфликтот е неизбежен за организациите. Бихејвиористите го прифаќаат присуството на конфликтот и дури повремено укажуваат на негово подобрување со цел зголемување на организациската ефективност, но активно не создаваат услови кои би генерирале конфликти во организациите

3. Концептот на конфликтот на интеракционистите, кој се разликува значително од претходните два и за кого е карактеристично следното:

- сознанието за апсолутната неопходност на конфликтот
- јасно поттикнување на спротивното мислење или спротивната страна
- дефинирање на конфликтниот менаџмент кој во себе вклучува стимулативни и решавачки методи
- сметајќи го конфликтниот менаџмент како главна одговорност на сите вработени.

Според Miles (1980), „конфликтот е семето од кое никнуваат бројни организациски процеси, како мотивацијата, фидбекот и контролата, рамнотежата на моќта и формирањето на групи, развојот и иновацијата. Сите овие функции и дисфункции ја откриваат истовремено важноста на конфликтот за животот на организацијата и за комплексноста поврзана со неговото менаџирање. Затоа е особено важно, менаџерите на човечки ресурси да го разберат контекстот во кој се појавува организацискиот конфликт како и различните техники кои можат да се употребат за негово менаџирање.

Конфликтот во одредени рамки се покажува суштински за продуктивноста. Тој може да биде функционален во онаа мера во кој придонесува за креативно решавање на проблемите. Доколку е застапен во мала мера или воопшто недостасува може да води кон стагнација, неодлучност и неефективност. Од друга страна, доколку организацискиот конфликт не се контролира може да има негативни последици. Според студијата на Рахим и Бонома, премалата или преголемата застапеност на конфликтот е подеднакво нефункционален за организацијата, додека „застапеноста на конфликтот на умерено ниво, менаџиран на конструктивен начин е суштинско за остварување и одржување на најдобро ниво на организациска ефективност“ (Rahim и Bonoma, 1979). Токму во овој став лежи суштината на разликата помеѓу класичните и модерните сфаќања за конфликтот. Како и да е, и во поново време постојат мислења на автори кои и понатаму конфликтот го сметаат за нефункционален и препорачуваат негова елиминација.

Исто така, постојат и многу менаџери кои го негираат постоењето на конфликтот во нивната организација и се обидуваат да се справат со него преку потиснување, избегнување или компромис. Постои врска помеѓу конфликтот и ефективноста на организацијата изразена преку задоволството на нивните вработени. Поради тоа, во поново време, се нагласува потребата од обуки на менаџерите за менаџирање со конфликти во организациите.

### **1.3 Дефинирање на поимот „организациски конфликт“**

Литературата за конфликти изобилува со бројни дефиниции за организацискиот конфликт. Марч и Сајмон го сметаат конфликтот како застранување од стандардните механизми во процесот на донесување одлуки, така што индивидуата или групата искушува потешкотија во изборот на решение (March and Simon, 1958). Ова е тесна дефиниција на поимот и поради тоа не е корисна за истражувачки цели. Поширока дефиниција на конфликтот дава Понди кој смета дека организацискиот конфликт може најдобро да се разбере како динамичен процес карактеристичен за организациското однесување. Тој вели дека организацискиот конфликт подразбира „несогласување помеѓу два или повеќе членови во организациите или групите кое се јавува поради тоа што споделуваат ограничени ресурси, работни задачи, имаат различни цели, ставови или перцепции“ (Pondy, 1967). Ова, пак, е многу широка дефиниција која исклучува многу нешта кои се случуваат во групата или кај индивидуата. Смит завзема средишна позиција и го дефинира конфликтот како „ситуација во која условите, практиките, или целите на различни учесници се некомпатибилни по својата природа“ (Smith, 1966). Робинс конфликтот го дефинира како „процес кој почнува кога едната страна согледува дека другата превзема или има намера да превземе одредена активност која ги загрозува нејзините интереси“ (Robbins, 2003).

Разликите помеѓу овие автори во дефинирањето на конфликтот е тоа што во дефиницијата на Понди и Смит конфликтот се разгледува како ситуација, додека кај Робинс тој е вид на однесување. Како и да е, и за тројцата автори конфликтот

е резултат на неусогласеноста или спротивставеноста во целите, активностите или во интеракцијата помеѓу ентитетите кои работат едни против други, наместо едни за други.

Барон заклучува дека и покрај разликите во дефинициите за организациските конфликти во однос на дадената ситуација или однесувањето на ентитетите, сите конфликти се поклопуваат во следниве елементи:

- Конфликтот вклучува спротивставени интереси помеѓу индивидуите или групите,
- Спротивставените интереси мора да се препознаат за да постои конфликт,
- Конфликтот вклучува уверувања и кај двете страни дека другиот ќе ги попречи или веќе ги попречил неговите интереси,
- Конфликтот е процес кој се развива од постоечките односи помеѓу индивидуите или групите и ги одразува нивните минати односи и контексти во кои тие земале учество,
- Активностите на едната страна во реалноста предизвикуваат пречки во остварувањето на целите на другата страна (Baron, 1990).

Според М. А. Rahim (1992), конфликтот е „интерактивен процес кој се манифестира во некомпатибилност, несогласување, или разидување помеѓу два ентитети или внатре во нив (индивидуа, група, организација, и др.)“. Конфликтот, според овој автор, се јавува кога еден или два ентитети:

1. преземаат дејства кои не се согласуваат со потребите или интересите на другата страна,
2. се однесуваат на начин кој е несоодветен со остварувањето на желбите на другите лица,
3. споделуваат ограничени ресурси кои се посакувани, но кои не можат потполно да ги задоволат потребите на сите,
4. поседуваат однесување, вредности, вештини и цели кои се очигледни кај однесувањето на едните, но кои другата страна ги перципира како исклучувачки во однос на нивното однесување, вредности, вештини и цели,

5. поседуваат особини во однесувањето кои делумно ги исклучуваат заедничките активности,
6. се независни во поглед на извршувањето на функциите или задачите (Ibid.)

Според Ролоф, „организацискиот конфликт се јавува кога членовите превземаат активности кои не се во согласност со оние на нивните колеги во рамки на нивната работа, со членовите на другите групи, или со други неповрзани индивидуи кои ги користат услугите или производите на организацијата“ (Rolloff, 1987).

#### **1.4 Извори на конфликти**

Конфликтот не се јавува неопходно само затоа што постојат несогласности, спротивставени интереси или разлики помеѓу или внатре самите ентитети. За да дојде до појава на конфликт мора да биде надминат прагот на интензитетот пред двете страни да доживеат каков било конфликт, т.е. несогласностите, спротивставеностите или разликите мора да бидат доволно сериозни пред да преминат во конфликт. Постојат разлики во праговите на толеранција на конфликти помеѓу индивидуите. Така, некои индивидуи можат да влезат во конфликт побрзо отколку други под исти или слични околности.

Конфликтите можат да потекнуваат од бројни извори како работните задачи, вредностите, целите, и др. Генерално, за да се означи една ситуација како конфликт потребно е да бидат присутни 4 елементи:

1. Претходни услови за појава на конфликт: ограничени ресурси, погрешна политика на организацијата, лош систем на наградување, погрешна перцепција на групите,
2. Афективната состојба на индивидуите и групите: стрес, тензија, непријателство, анксиозност,
3. Когнитивната состојба на индивидуите и групите: верување, свест, сознание дека постои конфликт, како и дека другата страна може или веќе ги загрозила интересите на субјектот,

4. Конфликтно однесување (активност): од пасивен отпор до агресија кон другата страна (Pondy, 1967)

Сите извори на конфликти можат да се поделат во две групи: организациони и интерперсонални. Организационите извори на конфликти претставуваат одредени карактеристики на организационата структура кои создаваат поволни услови за појава на конфликти помеѓу вработените. Според Лутанс и Робинс, најзначајни организациони извори на конфликти се:

1. **Поделба на ограничените ресурси од страна на две или повеќе индивидуи или групи.** Кога две или повеќе индивидуи или групи ќе се најдат во ситуација да мора да делат ограничени ресурси многу е извесно дека меѓу нив ќе настане конфликт. Кога директорот на производство ќе побара од генералниот директор средства за ремонт на машините во погон, а директорот на секторот за маркетинг ќе побара средства за истражување на пазарот, настанува конфликт кој генералниот директор мора да го реши. Добриот менаџер треба да умее да ги дистрибуира ресурсите со кои располага на начин на кој ќе извлече максимален исход.
2. **Меѓузависност во извршување на работните активности.** Кога еден член на организацијата не може да започне со извршување на својата работа додека друг не заврши или кога една индивидуа во организацијата со квалитетот на својата работа битно влијае на извршување на работата на неговиот колега извесно е дека ќе се појави конфликт помеѓу нив. Задоцнувањето или неквалитетното извршување на работата на оној кој во работниот процес прв ги извршува активностите директно ги загрозува интересите на оној кој ги извршува активностите по него, па поради тоа конфликтот е неминовен. Добриот менаџер треба јасно да ги определи работните активности помеѓу вработените.
3. **Меѓусебно спротивставени цели.** Организационите единици и работните функции често имаат сосема спротивни цели кои не можат истовремено да се остварат, што води директно во конфликт. На пример,

продажното одделение на една компанија има за цел да ја зголеми продажбата по пат на кредитирање на купувачот додека кредитното одделение во секторот за финансии има за цел да го намали ризикот од наплата на кредитот. Овие две цели меѓусебно се исклучуваат и ги води овие две одделенија во конфликт. Добриот менаџер треба правилно да ги постави целите и полтиките на своите вработени.

4. **Висока диференцираност на организационите единици.** Видно изразените разлики помеѓу групите во претпријатието создаваат или ја стимулираат појавата на конфликти. Разликата во стручната спрема, години, пол, разлики во примањата, во работните услови, во личните ставови и вредности, можат лесно да доведат до проблеми во комуницирањето помеѓу индивидуите и групите во организацијата, а со тоа и до појава на конфликти. Класичен пример на конфликти од овој вид се конфликтите помеѓу производството и маркетингот (комерцијалата). Додека производството бара големи серии и стандардизиран производ, маркетингот бара помали серии и производ прилагоден на купувачот. Конфликти можат да настанат помеѓу економистите (во маркетингот или финансиите) и инженерите (во развојот и производството) како резултат на различните перцепции на проблемите во претпријатието. Добриот менаџер е тој кој треба да ги интегрира личните цели со целите на организацијата.
5. **Разлики во критериумите за оценка на перформансите и системот на наградување.** Кога два или повеќе делови на организацијата на различен начин оценуваат и наградуваат кога тогаш кај некој од вработените ќе настане револт поради инфериорната положба, а со тоа и до конфликт. Неопходно е да се применуваат еднакви критериуми за сите вработени и да се допушти тие самите да ги диференцираат своите резултати. Доколку критериумите за оценка на учинокот на вработените се разликуваат, тие секоја разлика во учиноците ќе ја припишат на разликата во критериумите на оценување, а не на реалната причина: разликата во способностите и вложениот труд.

6. **Организациони нејасноти и недостатоци.** Недоволно јасната поделба на трудот или делегирање на авторитетот создаваат основа за конфликт. Кога во претпријатието не се знае точно која е работната цел и кој за што е одговорен, конфликтите се неизбежни. Ниското ниво на формализација во претпријатието ја стимулира појавата на конфликт. Ова е посебно случај со малите и младите претпријатија во кои се уште не е извршена потребната специјализација на вработените и делегирање на авторитетот кај раководителите. Добриот менаџер треба на систематски начин да ги подели работните активности и одговорности меѓу вработените (Luthans, 2005; Robbins, 2003).

Интерперсоналните разлики можат, исто така, да бидат причина за конфликти во организациите. Разликите во личните сфаќања, определувања, интересирања или образовно ниво, стимулираат и создаваат основа за конфликти. Според Шермерхон, Хант и Озборн, најзначајни интерперсонални извори на конфликти се следните:

1. **Погрешна перцепција и атрибутизација.** Перцепцијата е процес на забележување и интерпретирање на однесувањето на другите, додека атрибутизацијата е процес на заклучување за причините, намерите или акциите на другите луѓе. Конфликтите настануваат често поради погрешните слики кои поединецот или групата ги создава или добива за намерите, интересите или причините за однесување на другите. Воглавно, страните во конфликтот ги занемаруваат објективните причини на однесување на соперниците поради недоверба, лошата репутација или предрасуди и на нивните акции целосно им ја препишуваат желбата да ги повредат нивните интереси.
2. **Грешки во комуницирање.** Вработените често комуницираат на начин кој поттикнува конфликти затоа што создаваат погрешни слики едни за други. Комуникацијата се одвива на начин кој кај слушателите создава сосема погрешна слика за ставовите или намерите на оној кој ја испраќа пораката. Пример за ова е негативниот критицизам кој создава конфликт зашто оправдано доведува до сомневање во намерите и целите на оној

кој критикува. Негативниот критицизам, за разлика од позитивниот е невнимателен (саркастичен, остар), содржи закани, настанува по неоправдано задоцнување, ги доведува во врска лошите учиноци со интерните фактори како што е недостатокот од мотивација или способности, генерален е наместо специфичен, се фокусира на личност наместо на резултатите, не содржи предлози како да се реши проблемот, и т.н.

3. **Недовербата е состојба која многу ја погодува појавата на конфликти во организациите.** Кога во организациите владее недоверба помеѓу вработените, конфликтите можат да бидат многу интензивни.
4. **Личните карактеристики и вредносниот систем.** Луѓето влегуваат во конфликти затоа што одредени лица едноставно не им се допаѓаат или не одговараат на кој било начин. Кога две лица се многу различни, и тоа толку различни што не се поднесуваат, се принудени да работат или само да се заедно, логично е дека помеѓу нив ќе дојде до конфликт. Личните разлики кои водат во конфликт може да вклучуваат како разлики во личните карактеристики, така и разлики во вредносниот систем. Така, одредени лица ни „одат на нерви“ затоа што се премногу пасивни, повлечени и мирни, или пак, затоа што се премногу бучни, темпераментни, агресивни или постојано се смеат. Меѓутоа, причината за конфликт можат да бидат и верувањата, вредностите и ставовите кои одредени особи ги имаат и кои ги искажуваат во непосреден контакт. Додека конфликтите од разликите во личните карактеристики се често од ирационален карактер (не умееме да објаснеме зошто некој не ни се допаѓа), конфликтите од разликата во вредносниот систем се рационални и луѓето многу често се свесни што е тоа што ги одбива кај другите (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2005).

## 1.5 Видови на организациски конфликти

Како што беше посочено, конфликтите потекнуваат од бројни извори како што се: целите, вредностите, работните задачи, и т.н. Според тоа, од кој извор потекнуваат, конфликтите можеме генерално да ги поделиме на: персонални и работни. Персоналните конфликти се оние кои настануваат поради лични причини како: карактерот на личноста, погрешната перцепција, лошата комуникација, и т.н. Работните конфликти настануваат како последица на судирите што се јавуваат во текот на работата и задачите во организацијата. Најчести причини за нивно појавување се: меѓусебната зависност во извршување на работите, лошата организациска структура, како и поделбата на ограничените ресурси. Работните конфликти се фокусирани на структурата и функционирањето на организацијата, додека персоналните на личноста. Вообичаено, персоналните конфликти се афективни и нефункционални, додека работните се когнитивни и функционални.

Рахим прави една класификација на организациските конфликти според нивните извори на настанување:

1. **Афективен конфликт.** Се јавува кога два ентитети кои се во интеракција обидувајќи се да решат еден заеднички проблем, стануваат свесни дека нивните чувства во однос на дел или на целиот проблем се некомпатибилни (Guetzkow&Gyr, 1954). Оваа категорија на конфликти се означува како психолошки конфликт или конфликт на релации, емотивен или интерперсонален. Пелед афективниот конфликт го дефинира како „услов во кој членовите на групата влегуваат во меѓулични судири кои се карактеризираат со лутина, фрустрација, и други негативни чувства (Pelled, 1999).
2. **Содржински конфликт.** Се јавува кога двајца или повеќе членови на организацијата не се сложуваат во задачата која им е доделена или со содржината на некој проблем. Овој вид на конфликт исто така се

нарекува конфликт на работни задачи, когнитивен конфликт или проблемски. Џен го карактеризира како „несогласување помеѓу идеите и ставовите на членовите на групата околу извршувањето на задачите, како што е несогласувањето во однос на актуелната стратешка позиција на организацијата или во однос одредување на точен податок кој треба да влезе во некој извештај“ (Jehn, 1997). Треба да се прави разлика помеѓу содржинскиот и афективниот конфликт. Афективниот конфликт е поврзан со чувствата на страните во конфликт (лична нетрпеливост и омраза), а содржинскиот (когнитивен) конфликт е облик на конструктивно однесување и поврзан со работните задачи или со други проблеми кои произлегуваат од работата.

3. **Конфликт на интерес.** Овој конфликт се дефинира како неусогласеност помеѓу двете страни во нивниот избор за распределба на ограничените ресурси. Овој вид на конфликт се јавува кога „секоја страна која има исто разбирање за дадена ситуација претпочита различно и неусогласено решение на еден проблем околу распределбата на ограничените ресурси помеѓу нив или околу одлуката за заедничко решавање на овој проблем“ (Druckman&Zechmeister, 1973). Спорот на менаџерите околу работното место на нивниот директор претставува еден вид конфликт на интерес.
4. **Конфликт на вредности.** Овој конфликт се јавува како два ентитети се разликуваат по своите вредности или идеологии (Druckman, Broome, & Cooper, 1988). Ова исто така се вика идеолошки конфликт. Идеолошкото несогласување на менаџерите околу надоместоците за загуба на вработените е типичен пример за конфликт на вредности. Конфликтите околу прашањата за животот и изборот што го правиме во животот, помеѓу политичките партии, исто така можат да биде пример за конфликт на вредности.
5. **Конфликт на целите.** Овој конфликт се јавува кога посакуваните исходи или крајната состојба кај двата ентитети се противречни.

Сфаќањето на менаџерите дека само една од избраните програми за работа може да биде применета во пракса е пример за конфликт на цели.

6. **Реалистичен наспрема нереалистичен конфликт.** Првиот се однесува на нееднаквостите кои имаат рационална содржина (задачи, цели, вредности, средства). Нереалистичниот конфликт се јавува како резултат на потребата за ослободување на тензијата и поттикнување на непријателство, незнаење или грешка. Реалистичниот конфликт е „претежно рационален и поврзан со несогласувања околу целите, додека нереалистичниот конфликт е цел сам за себе и има мала врска со групните или организациските цели“ (Ross & Ross, 1989). Реалистичните и нереалистичните конфликти се слични со интринзичните и екстринзичните конфликти на Haiman (1951, s. 181).
7. **Институционализиран наспрема неинституционализиран конфликт.** Институционализираниот конфликт се карактеризира со ситуации во кои актерите следат експлицитни правила, покажуваат предвидливо однесување, а нивната врска има континуитет, како во случај со конфликтот помеѓу управата и персоналот или во преговорите помеѓу работниците и менаџментот. Повеќето конфликти на дискриминација се неинституционализирани бидејќи кај нив овие три услови недостасуваат.
8. **Казнен или кривичен конфликт.** Се одликува со ситуација во која конфликтните страни чувствуваат потреба од создавање на конфликт за да го казнат непријателот. Секоја страна ги предвидува своите добивки од нанесениот конфликт врз другата страна.
9. **Конфликт на погрешни атрибути.** Ова се однесува на неточното припишување на одредени причини (однесување, страни или проблеми) за појава на конфликт. На пример, вработениот може погрешно да му ја припише одговорноста на раководителот за кретењето на буџетот на неговиот оддел, а всушност одговорноста може да лежи кај повисоките менаџери кои го скратиле буџетот поради незадоволство од тој раководител.

10. **Поместен конфликт.** Овој конфликт се јавува кога конфликтните страни ги пренасочуваат своите фрустрации или непријателства кон ентитетите кои не се инволвирани во конфликтот или се расправаат за некои второстепени, неважечки проблеми (Rahim, 1992).

Организациските конфликти можат да се класифицираат и врз основа на тоа дали се јавуваат на индивидуално, групно или на друго ниво. Врз основа на ова, истите можат да се поделат на: интраперсонален, интерперсонален, интрагрупен и интергрупен. Овие четири вида на конфликти можат да се опишат на следниов начин:

1. **Интраперсонален конфликт.** Овој вид на конфликт е познат и како интраиндивидуален или интрапсихички. Се јавува кога од еден член на организацијата се бара да изведува извесни задачи и улоги кои не се поклопуваат со неговата стручност, можности, интереси, цели и вредности. Се нарекува уште и конфликт на улоги. Овие конфликти потешко се менаџираат зашто не се доволно видливи.
2. **Интерперсонален конфликт.** Се вика уште и дијадичен конфликт. Се однесува на конфликт помеѓу два или повеќе члена на организацијата од исто или различно хиерархиско ниво или единица. Доколку се јавува помеѓу повисоките и пониските организациски нивоа станува збор за вертикален конфликт. Доколку се јавува помеѓу членовите на исто организациско ниво станува збор за хоризонтален конфликт. Истражувањата на конфликтот помеѓу вработените и нивните претпоставени се однесуваат на овој вид на конфликт. Тој е лесно воочлив и има непосредно негативен ефект на групната кохезивност, однесувања и резултати.
3. **Интрагрупен конфликт.** Познат е и како интраодделенски конфликт. Се однесува на конфликт помеѓу членовите на групата или помеѓу две или повеќе подгрупи во една група, во врска со нивните цели, задачи, процедури, и т.н. Ваков конфликт може исто така да се јави и како резултат на несогласувањата помеѓу некои или сите членови на групата и нивниот лидер.

4. **Интергрупен конфликт.** Познат е и како интеродделенски. Се однесува на конфликт помеѓу две или повеќе единици или групи во една организација. Конфликтите меѓу линиските и функционалните делови на организацијата, производството и маркетингот, централата и подрачните единици, се примери за овој вид на конфликт. Посебен вид на интергрупен конфликт е конфликтот помеѓу работниците и менаџментот, т.е. нивните раководители.

Горенаведените конфликти класифицирани според изворите можат исто така да бидат распоредени во интерперосналните, интрагрупните или интергрупните конфликти. Или со други зборови, несогласностите предизвикани од разни извори можат да се јават во контекст помеѓу две индивидуи, во група, или помеѓу две групи.

Според еден друг критериум, а тоа е какви ефекти оставаат конфликтите на организацијата, тие можат да се поделат на:

1. **Функционални (конструктивни).** Тоа се оние конфликти кои имаат позитивно влијание врз организациската перформанса и кои придонесуваат за остварување на целите на организацијата. Меѓусебната конфронтација на поединците или организационите единици која води кон зголемување на организациските перформанси имаат особина на функционален конфликт. На пример, конфронтација на мислењата помеѓу професорите на факултет околу условите за упис на новите студенти, или околу воведувањето на нови насоки, конфронтацијата помеѓу две одделенија во една здравствена организација околу најдобриот начин на здравствена заштита на селското население, ќе произведе конфликт кој ќе доведе до позитивни промени. Некои автори, функционалниот конфликт го сметаат за „креативна тензија“ без која организацијата би била осудена на стагнација и пропаст.
2. **Нефункционални (деструктивни)** се која било конфронтација помеѓу поединците или групите која и штети на организацијата или го спречува остварувањето на нејзините цели. Нefункционалниот конфликт е последица на деструктивно однесување кое пречи на самото функционирање на организацијата. Значајно за овие конфликти е тоа што

тие можат да ја менуваат својата природа во самиот нивен тек. Така, функционалниот конфликт може да се трансформира во нефункционален доколку се промени однесувањето на неговите учесници и почнуваат да ги нагласуваат само своите интереси, да имаат агресивен пристап спрема другата страна во конфликтот и т.н. Носители на вакви конфликти обично се контроверзни личности чиј избор на оспорување не е секогаш рационален (Deutsch, 1973).

## 1.6 Ефекти и фази во организациските конфликти

### 1.6.1 Негативни и позитивни ефекти

Согласно современиот став за конфликтите, тие имаат и позитивни и негативни ефекти за организацијата. Треба да се познаваат и едните и другите за да може успешно да се управува со нив. Baron и Grinberg (1998) во нивното дело „Однесување на луѓето во организациите“ ги наведуваат следните негативни ефекти од конфликтите:

- **Конфликтите го нарушуваат нормалното функционирање на организациите.** Кога ќе се појават конфликтите, вработените своето време и енергија го вложуваат во нивно решавање наместо во извршување на своите нормални работни задачи, што значи дека, нормалното функционирање на организацијата се нарушува. Како резултат на тоа опаѓа продуктивноста на вработените, се намалува квалитетот на одлуките кои се донесуваат, се забавува реакцијата на организацијата на промени во средината и генерално се влошува перформансата на целата организација.
- **Конфликтите ги нагласуваат емоциите наместо разумот во процесот на одлучување.** Конфликтите речиси секогаш се сфаќаат лично така што доаѓа до емоционални реакции на вработените. Поединците не се во конфликт со оваа или онаа идеја туку со овој или оној поединец што на крајот секогаш се сведува на судир меѓу личностите. Тогаш може да се случи луѓето да се поведат за емоциите, а не за рационалните аргументи во донесувањето одлуки. Решението се одбива не затоа што е навистина лошо туку затоа што го предлага некој со кого сме во конфликт. Прифаќање на предлогот од страна на личноста со која сме во конфликт најчесто се толкува како наш пораз.
- **Конфликтите го свртуваат вниманието од организациските кон личните цели.** Бидејќи секогаш се

персонализирани, конфликтите ги наведуваат поединците на решението на конфликтите да гледаат како на личен губиток или добивка и така и се однесуваат. „Победата“ во конфликтот се става над интересите на организацијата па се прифаќа одлуката која води кон задоволување на интересите на поединците или групите иако таа ги загрозува интересите на организацијата.

- **Конфликтите предизвикуваат повеќе човечки реакции со изразито негативни ефекти: стрес, фрустрација и сл.** Конфликтите можат да имаат низа негативни последици и на самите вработени. Во текот на конфликтот тие доживуваат стрес, фрустрација и низа негативни психофизички состојби. Со тоа се намалува и нивната продуктивност како и задоволството од работа.
- **Намалена комуникација.** „Со текот на времето страните во конфликт престануваат да комуницираат со оние кои не се согласуваат со нив и се ориентираат кон комуникација само со оние кои се согласуваат со нив. Како резултат на тоа, почетното гледиште на страната во конфликтот добива уште повеќе на тежина, а се јавува и обид да се порази или понижи гледиштето на другата страна“ (В. П. Бешка, 1995).

Позитивните аспекти на конфликтите во организациите, според овој извор (Ibid.) се исто така бројни:

- **Конфликтите стимулираат критичка анализа.** Во една конфликтна ситуација луѓето дополнително се стимулирани да бараат аргументи против спротивното мислење што понекогаш е добро затоа што со тоа се откриваат скриените слабости на некој предлог. Мотивацијата за анализа на некој предлог на одлука дополнително се зголемува кога оној кој ја врши таа анализа се наоѓа во конфликт со оној кој го носи предлогот. Исто така, во изнесувањето на спротивставените мислења и ставови и преку нивна дискусија може да се дојде до подобри одлуки.

- **Конфликтите ги мотивираат луѓето.** Многу луѓе ќе сакаат да остварат резултат само затоа што се во конфликт со некој друг на кого сакаат да му докажат дека можат да го остварат тој резултат. Кај луѓето се буди инает да постигнат нешто што во конфликтот им се оспорува.
- **Конфликтите се често предзнак и причина за потребните организациски промени.** Конфликтите се секогаш составен дел на организациските промени. Тие често претставуваат неопходна иницијална каписла за промени без кои тие тешко можат да се случат. Организациските промени се често неопходни но не се случуваат затоа што луѓето се плашат од конфликтите кои ги предизвикуваат овие промени. Наспрема тоа, конфликтот може да покрене еден цел процес на промени, нови идеи и пристапи што овозможува иновација и промени.
- **Конфликтите ја прочистуваат внатрешната средина и ги отстрануваат скриените судири.** Некогаш судирите се скриени и не можат да се решат додека не избијат на површина во облик на конфликт. Доколку не избијат на површина конфликтите ја „загадуваат“ климата во претпријатието и меѓучовечките односи. Кога скриениот конфликт ќе избие на крај многу често се јавува бурна реакција затоа што целата насобрана фрустрација на учесниците во конфликтот одеднаш се ослободува. Поради тоа, се препорачува внимателно менаџирање со конфликтите за да не излезат од контрола и да ѝ наштетат на организациската ефикасност.
- **Конфликтите помеѓу групите ја стимулираат соработката внатре во групите.** Групната кохезија се зголемува кога групата се наоѓа во конфликт со друга група. Познат е фактот дека конфликтот помеѓу две групи доведува до зближување на членовите на групата, до бришење на нивните меѓусебни разлики и појачување на нивната соработка и перформанса. Некогаш дури и

лидерите на групите, кога сакаат да ја зголемат групната кохезија, измислуваат „непријатели“ и конфликти.

Позитивните и негативните ефекти од конфликтите може да се претстават на следниов начин (Сл. 1):

<b>Негативни ефекти</b>	<b>Позитивни ефекти</b>
<i>Го нарушуваат нормалното функционирање на организациите.</i>	<i>Стимулираат критичка анализа</i>
<i>Ги нагласуваат емоциите наместо разумот во процесот на одлучување</i>	<i>Ги мотивираат луѓето</i>
<i>Го свртуваат вниманието од организациските кон личните цели</i>	<i>Често се предзнак и причина за потребните организациски промени</i>
<i>Предизвикуваат повеќе човечки реакции со изразито негативни ефекти: стрес, фрустрација и сл.</i>	<i>Ја прочистуваат внатрешната средина и ги отстрануваат скриените судири</i>
<i>Намалена комуникација</i>	<i>Ја стимулираат соработката внатре во групите.</i>

**Сл. 1 Позитивни и негативни ефекти од конфликтите (Grinberg i Baron, 1998)**

Конфликтите помеѓу групите имаат значителни ефекти на процесите кои во нив се случуваат. Конфликтите помеѓу две групи ги предизвикуваат следниве процеси во секоја од нив:

- **Зголемена кохезија во групите кои се во конфликт со која се надминуваат и претходните несогласувања.** Зголемена е толеранцијата спрема разликите помеѓу членовите во групите. Главниот слоган е „Мораме да се држиме заедно“.
- **Појава на лидер:** поединецот кој со својата способност или агресија најмногу допринесува во борбата на групата против непријателот добива најголема моќ и станува водач на групата. Конфликтот помеѓу групите исто така придонесува нивните лидери да го променат својот партиципативен стил во авторитативен, бидејќи во такви услови на групата која е под стрес и е потребна прецизна насока, поради што тие воведуваат тактика на поголема контрола.
- **Искривување на стварноста:** членовите на групата ги предимензионираат своите способности, а ги минимизираат своите недостатоци додека истовремено ги намалуваат добрите страни, а ги предимензионираат недостатоците на противникот
- **Се јавува стремеж се да се согледува низ негативни стереотипи** така што разликите помеѓу групите се предимензионираат, а разликите внатре во групите се намалуваат
- **Се намалува интензитетот на комуникација помеѓу групите,** а не е реткост и прекин на секаква комуникација. Тоа може да биде многу лошо за организацијата доколку се работи за организационите единици кои се меѓусебно поврзани и условени во единствениот процес на трудот.
- **Развивање на „темни точки“** во свеста на членовите на групата во кои се губи способноста за здраво расудување
- **Инсистирање на лојалност на членовите на групата.** Во конфликтот од сите членови на групата се очекува да бидат потполно лојални на групата и на нејзиниот лидер. Доколку се случи некој од нив даде да покажува знаци на приклоетост кон спротивната страна и нејзините заслуги, ќе се смета за предавник.

Противниците сè потешко можат да ја согледаат перспективата на другата страна со што се намалува можноста од надминување на конфликтот, а се зголемува можноста од појава на групно мислење.

- **Нагласена активност.** Во конфликтот членовите на групата чувствуваат притисок да превземат некаква активност и тоа што побрзо. Активизмот може да има и негативни ефекти затоа што често се делува пред да се анализира самата ситуација и да се размисли за можните последици.

Ефектите од конфликтите на организацијата зависат и од нивоата на нивниот интензитет. За организацијата е најдобро ако постои одредено оптимално ниво на конфликт. Премногу ниското ниво на конфликти создава апатија во организацијата, „ја умртвува“ и ја води кон потиснување наместо кон решавање на конфликтите. Во таква ситуација ги нема потребните организациски промени, а отсуство од конфликти е и сигурен знак дека нема иновација. Сепак, конфликтите не би смеело да бидат ниту превисоки затоа што тогаш настанува хаос, неорганизираност, кавги во организацијата во која вработените поголем дел од времето наместо да работат го поминуваат во решавање на конфликти. Промените се повторно блокирани затоа што поради хаотичната состојба на организацијата не е можно да се превземе ниту една заедничка акција.

Влијанието на интензитетот на конфликтите врз организациската ефикасност како и придружните организациски карактеристики можат да се прикажат во следнава табела (Сл. 2):

Ниво на конфликт	Вид на конфликт	Организациски карактеристики	Организациска ефикасност
Ниско	Нефункционален	Апатија Стагнација Нефлексибилност Мали промени Малку нови идеи	Ниска
Оптимално	Функционален	Иновативност Решавање на проблеми Флексибилност	Висока
Високо	Нефункционален	Хаотичност Некооперативност Ниска продуктивност Слаба координација	Ниска

**Сл. 2** „Ефектите на различните нивоа на конфликт врз организациските карактеристики и организациската ефикасност“ (според *Robbins, Organizational Behavior, 2003*)

Истражувањата на Kahn (1964) укажуваат дека последиците од конфликтите за личноста се: ниско задоволство од работата, ниска самодоверба во организацијата и високо ниво на работна тензија. Многу честа реакција на вработените на конфликтите е повлекување или избегнување на оние кои се сметаат за креатори на конфликтот (s. 380). Во истражувањата на Fisher и Gitelson (1983), Jackson и Schuler (1985), конфликтот на улоги е во позитивен однос со незадоволството на работа, намалената посветеност и вклученост на работникот

во организацијата, тензија и анксиозност, со намерата да се напушти работата, како и со неспособноста да се влијае во донесувањето одлуки. Како и да е, и покрај негативните аспекти на конфликтите, ретки истражувања, како што е истражувањето на Babin и Boles (1996) укажаа на позитивниот однос меѓу конфликтот на улоги и перформансата на вработените. Оваа студија истражувајќи ги функционалните аспекти на конфликтот на улоги дојде до заклучок дека тој може да ги подобри индивидуалните и организациските перформанси. Но, сепак и понатаму недостасуваат доволно студии кои ќе ја потврдат оваа позитивна поврзаност.

Кај интергрупните конфликти значајно е истражувањето на Julian и Perry (1967) во кое се потврдува тезата дека групите во услови на натпревар повеќе го зголемуваат квалитетот и кванитетот на нивната перформанса, отколку групите во услови на соработка. Дали исходот од интергрупниот конфликт е ефективен или не зависи од тоа како истиот се менаџира од страна на двете групи. Последиците на конфликтите можат да бидат прилично деструктивни ако истите се менаџираат несоодветно.

### 1.6.2 Трошоци од конфликти

Според Levine (1998) трошоците кои произлегуваат од конфликтот се состојат од:

- **директни трошоци** (давачки за адвокати и за други професионалци)
- **продуктивни трошоци** (загубено време, загубени можности)
- **трошоци на континуитет** (загуби на долготрајните врски со луѓето)
- **емотивни трошоци** (загуби од емотивна болка)

Buss (2009) трошоците од конфликтите ги групира во три главни категории: трошоци за организацијата, трошоци за вработените, и трошоци за клиентите.

- **трошоци за организација**. Несоодветно менаџираниот конфликт влијае врз здравјето и благосостојбата, што резултира во апсентизам (постојано отсуство од должностите или од работното место). Висока поврзаност постои помеѓу апсентизмот, стресот на работа и потребата од одмор.

Конфликтот на работното место може да создаде и тенденција на презентизам (доаѓање на работа но неработење поради болест или друга причина) што создава впечаток за бескорисност на работата. Сето тоа има негативни последици и доведува до намалување на продуктивноста на целата организација.

- **трошоци за вработените.** Несоодветно менаџираниот конфликт предизвикува стрес, ја намалува самодовербата кај вработените, предизвикува анксиозност и фрустрираност. Сето ова води кон ниско задоволство од работата, понижување, засраменост и стрес, кои од друга страна го поттикнува создавањето на психолошки и физички болести. Тие имаат последици и врз семејството на вработениот и врз неговиот приватен живот. Вработените кои се вклучени во конфликтот искусуваат прекин на врските со колегите, се чувствуваат оттуѓено еден од друг, а понекогаш стануваат егоцентрични. Тие усвојуваат однесување на избегнување и можат да си наштетат еден на друг на повеќе начини. Ескалираниот конфликт ги води двете страни во прекин на контактите и комуникацијата, прави да ги задржуваат или погрешно да ги пренесуваат информациите.

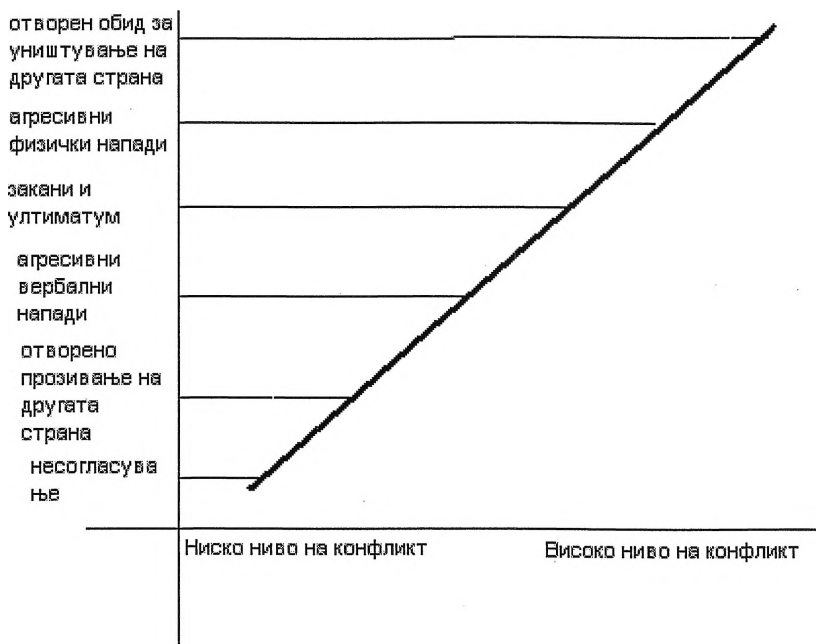
- **трошоци за клиентите.** Конфликтот на работа влијае врз квалитетот на производот или услугата. Во компетитивните индустрии, негативните последици од конфликтот можат да го загрозат имиџот на самото претпријатие како и создадениот впечаток за него кај самите клиенти. Повеќето од овие трошоци се сокриени и многу е тешко да се квантифицираат. Но, постојат и видливи последици како: намалена мотивација кај вработените која води кон намален квалитет на производот или услугата, или грешки кои можат дури и да бидат закана по здравјето на потрошувачот што може да резултира во правни постапки и барања за обесштетувања (Buss, 2009).

### 1.6.3 Фази во конфликтот

Процесот на создавање конфликти во организациите вообичаено се состои од пет основни фази. Robbins (2003) во неговото дело „Организациско однесување“ ги наведува овие пет фази:

1. **Фаза на создавање услови за конфликт или фаза на латентен конфликт.** Во оваа фаза се случуваат процеси кои можат да водат кон конфликт. Во текот на оваа фаза се создава ситуацијата која иницира конфликт и се создаваат неговите причини. Оваа фаза може да вклучува постепено диференцирање на организационите единици кое води кон разлики во нивните перспективи и цели, што е идеална основа за појава на конфликт, а може да вклучува и отсуство на комуникација. Мора да се нагласи дека во оваа фаза се создаваат само услови за појава на конфликт, но тие услови не мора да значат и негова појава. Овие услови Робинс ги дели на 3 групи: комуникација, структура и лични карактеристики.
2. **Фаза на перципиран и доживеан конфликт.** Во оваа фаза страните во конфликтот стануваат свесни за постоењето услови за конфликт и поради тоа го перципираат и доживуваат. Учесниците во конфликтот ги перципираат и ги интерпретираат условите за конфликт. Низ процесот на перцепција учесниците во конфликтот му даваат значење и ја сфаќаат неговата смисла. Потоа и емотивно се вклучуваат и го чувствуваат конфликтот на емотивна основа. Тогаш тие доживуваат анксиозност, бес, фрустрација и тензија. Во текот на оваа фаза учесниците го персонализираат конфликтот, ја идентификуваат спротивната страна во конфликтот (поединец или група) и развиваат негативни чувства спрема неа. Меѓутоа, се уште нема отворени дејства кон ниту една страна во конфликтот. Забележаниот конфликт не значи дека станал и личен. Можеме да бидеме свесни дека постои несогласување помеѓу нас и нашите колеги, но тоа не мора да ја зголеми тензијата.

3. **Фаза на создавање намери.** Во оваа фаза страните се одлучуваат да превземат некое дејство кон другата страна и постепено формираат намери. Во оваа фаза, кога намерите се скриени и субјектот сè уште не превзел никакво дејство, постои опасност од погрешна перцепција на тие намери од другата страна. Често се случува едната страна да превземе драматично дејство кон другата страна само затоа што погрешно ги протолкувала нејзините намери како многу опасни за неа. Тие намери можат да бидат: натпревар, соработка, компромис, избегнување и услужливост.
4. **Фаза на однесувања (дејства) или фаза на отворен конфликт.** Во оваа фаза, намерите се претвораат во однесување и така отворено се покажуваат. Овде учесниците дејствуваат активно со цел да го решат конфликтот и да ги остварат своите интереси и почнуваат да ги употребуваат стилите на менаџирање. Дејствата на учесниците во конфликтот можат да бидат со различен интензитет-од мало несогласување на двете страни до отворена борба на живот и смрт. Според Robbins (2003) интензитетот на конфликтот од низок кон висок зависи од интензитетот на превземените дејства. Ескалацијата на еден конфликт е прикажан графички на следниов начин (Сл. 3):



Сл. 3 Ескалација на конфликтот (според *Robbins, Organizational Behavior, 2003*)

**5. Фаза на последици од конфликтот или пост-конфликтна фаза.**

Откако конфликтот на некој начин е надминат, настануваат одредени последици по меѓучовечките односи во организацијата. Какви последици ќе настанат зависи најмногу од начинот на кој конфликтот е надминат. Ако конфликтот е решен преку интерактивно решавање на проблемот со партиципација и на задоволство на сите учесници во конфликтот, постојат големи шанси конфликтот да доведе до унапредување на меѓучовечките односи и до подобрување на климата во организацијата. Но, доколку конфликтот е решен со негово потиснување или со победа на едната страна во однос на другата, големи се шансите во пост-конфликтниот период во организацијата да се јават негативни ефекти.

Графички фазите кои се одвиваат во процесот на конфликтот според Робинс може да се претстават со следнава табела (Сл. 4):

Прва фаза	Втора фаза	Трета фаза	Четврта фаза	Петта фаза
<b>Потенцијален отпор или несогласување</b>	<b>Познание и персонализација</b>	<b>Намери</b>	<b>Однесување</b>	<b>Резултати</b>
Претходни услови: -комуникација -структура -лични карактеристики	Забележан конфликт  Незабележан конфликт	Намери на носителот на конфликти: -натпревар -соработка -компромис -избегнување -услужливост	Отворен конфликт  -однесување на страните  -останати реакции	Зголемување на групниот учинок  Намалување на групниот учинок

**Сл. 4 Фази во конфликтот (според Robbins, Organizational Behavior, 2003)**

## 1.7 Стилони и процеси на менаџирање на конфликти

Не случајно претходно беа истакнати традиционалните и модерните сфаќања за конфликтот, а потоа неговите негативни и позитивни страни. И двата концепти се вистинити и имаат своја примена во праксата. Но, за разлика од традиционалните пристапи каде е присутен терминот „решавање на конфликтите“, во современите е присутен терминот „менаџирање на конфликти“, бидејќи науката во поново време ги истакна функционалните и позитивните ефекти од организациските конфликти. Менаџментот на конфликтите според тоа претставува таква вештина на управување која вклучува минимизирање на негативните последици на конфликтот, одржување на умерено ниво на конфликт на различни нивоа, и оспособување на вработените да ја научат како успешно да се справат со различни ситуации на нивното работно место. Поттикнувањето на позитивните страни на конфликтот се корисни затоа што на тој начин се помага на поединците што повеќе да го реализираат својот потенцијал.

Менаџирањето на конфликти е многу важен сегмент од менаџментот на човечки ресурси со кој треба да бидат засегнати сите институции со цел да го задржат задоволството на вработените, продуктивноста и остварувањето на работните цели. Како што потребите и желбите на луѓето сè повеќе се зголемуваат со развојот на економијата и општеството, така и организациите се менуваат и стануваат покомпетитивни во остварувањето на нивните цели. Како резултат на тоа, неминовно се јавуваат сè повеќе видови на конфликти. Затоа, многу е важно сите вработени да умеат да управуваат со овие конфликти со цел да ја подобрат ефикасноста како и да остварат профит.

Истражувањата за организацискиот конфликт одат во две насоки. Првата насока е употребата на мерни инструменти кои ќе го определат степенот на присутност на конфликтот. Потоа, минимизирање на влијанието на афективниот конфликт, додека одреден степен на содржински конфликт се дозволува преку влијание на неговите извори. Изворите на конфликти, како што претходно беше

посочено, можат да бидат многубројни: лидерскиот стил, организациската култура, содржината на работните задачи, структурата на организацијата, како и други надворешни закани. Сите овие извори можат да бидат променети и на тој начин да го намалат или пак зголемат нивото на организацискиот конфликт. Другата насока на истражувањата одат кон испитување на различни стилови на управување со конфликтот, како што се интегративниот, прилагодувачкиот, доминирачкиот, избегнувачкиот и компромисниот стил. За да се менаџира конфликтот, треба да се определат стиловите кои се најмногу пригодни во зависност од дадената ситуација. За таа цел, науката утврдила повеќе модели.

### 1.7.1 Модел на пет стилови

Конфликтите во организациите може да се менаџираат со различни модели на стилови. Во литературата за конфликти постојат четири модели од кои најупотребуван и најспоменуван е моделот на пет стилови. Овој модел првично е воведен од Mary Follet (1940), а подоцна е развиван и од други автори врз основа на однесувањето на менаџерите кон проблемите во претпријатијата. Ова однесување тие го класифицираат во две димензии: грижа за производството и грижа за луѓето. Подоцна, Rahim и Wompa (1979) ги класифицираат стиловите на менаџирање според две главни димензии: грижа за себеси и грижа за другите. Првата димензија го опишува степенот (висок или низок) во зависност од тоа колку поединецот се стреми да ги задоволи неговите или нејзините потреби. Втората димензија го опишува степенот (висок или низок) во зависност од тоа колку поединецот сака да ги задоволи потребите на другите. Овие димензии ја одразуваат мотивационата насоченост на поединецот за време на конфликтот. Според Rahim и Wompa (1979) комбинацијата на овие две димензии ги даваат следниве пет стилови на менаџирање на конфликтите:

1. **Интегративен стил**—овој стил го покажува високиот степен на грижа за себеси и за другите. Вклучува соработка помеѓу двете страни (отвореност, размена на информации, испитување на разликите со цел да се дојде до взаемно прифатливо решение). Отвореноста значи изнесување на

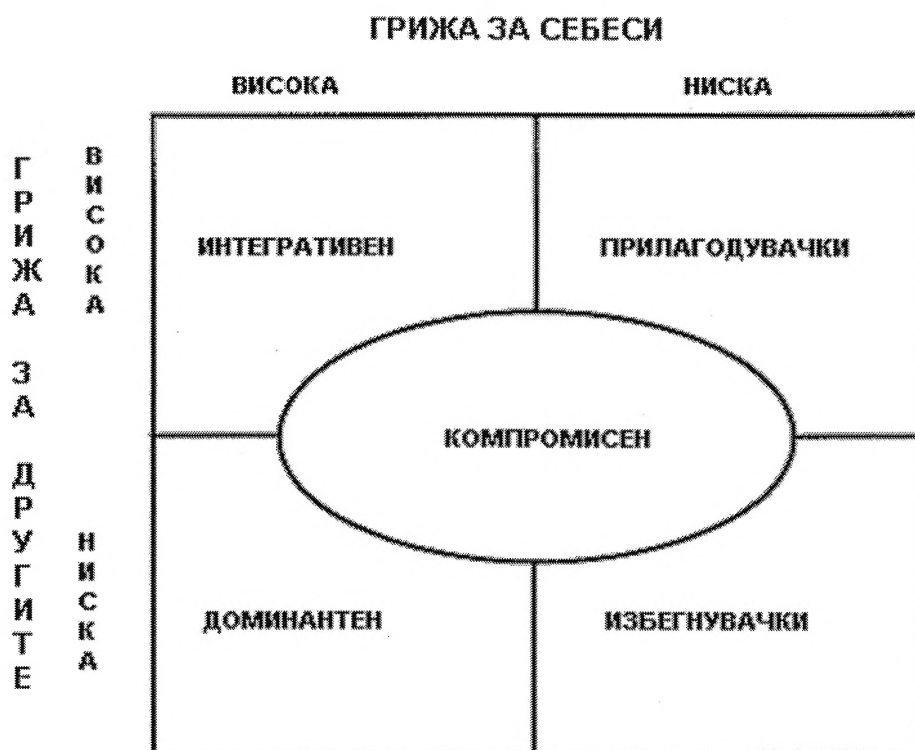
проблемите на виделина, а испитувањето на разликите според Греј е „процес низ кој страните ги обединуваат различните аспекти на проблемот за да дојдат до конструктивно решение кое ќе ги надмине нивните ограничени погледи“ (Gray, 1989). Според Prein (1976) овој стил има два различни елементи: конфронтација и решавање на проблем. Конфронтацијата значи отворена комуникација, расчистување на недоразбирањата, и анализа на главните причини за конфликтот. Ова е предуслов за решавање на конфликтот кој вклучува идентификување и решавање на вистинските проблеми со цел максимално да се задоволат двете страни. Како пример може да се наведе интензивирањето на комуникацијата и размената од информации во организацијата помеѓу спротивставените страни. Ова е многу ефикасен, но истовремено и многу тежок начин на решавање на конфликтите зошто бара многу време и труд, бидејќи двете страни во конфликтот треба да се стават во интерактивни ситуации да работат заедно одреден период.

2. **Прилагодувачки стил**-низок степен на грижа за себеси, а висок за другите. Се карактеризира со редуцирање на меѓусебните разлики и нагласување на заедничките вредности со цел да се задоволат потребите на другата страна. Во овој стил присутен е елементот на саможртва. Може да биде во форма на несебична љубезност, безусловно давање помош, или послушност на наредбите на другата страна. Особата која се прилагодува ја негира својата грижа да ги задоволи потребите на другите. Обично оваа особа е „апсорбирач на конфликти“, т.е. нејзината реакција на непријателскиот акт од другата страна е често позитивна и пријателска. Прилагодувањето на вработените може да доведе до појава на летаргичност во организацијата и за да се надмине ваквата состојба, потребно е да се направи реструктурирање на организацијата, разбивање на востановените работни тимови и одделенија, размена на членовите помеѓу групите, како и ротација на работните задачи. Тоа ќе креира состојба во која вработените ќе мора постојано да се прилагодуваат на нови ситуации.

3. **Доминантен стил**-висок степен на грижа за себеси, а низок за другите. Овој стил, исто така, се нарекува и натпреварувачки. Се карактеризира со ситуација „победник-губитник“ или со примена на однесување кое води кон победа на едната страна. Доминантниот или натпреварувачкиот поединец целосно се вложува за да ја оствари посакуваната цел, често игнорирајќи ги потребите и очекувањата на другата страна. Да се доминира значи да се умее да се бори за своите права или да се бранат позициите за кои страната ги смета коректни. Понекогаш оваа особа сака да победува по секоја цена. Раководителот кој доминира може да ја употреби својата позиција на авторитет да ја наметне својата волја на подредените и со тоа да ја контролира нивната послушност. Во своето однеување тој преферира некооперативност и има висок степен на самодоверба. Во процесот на решавање на конфликтите користи формален (статусен) авторитет, закана и моќ.
4. **Избегнувачки стил**-низок степен на грижа за себеси и за другите. Познат е и како потиснувачки стил. Се карактеризира со повлекување, отфрлање, иземање, молчење. Може да добие форма на одложување на одреден проблем за подобри времиња, или повлекување од опасни ситуации. Особата која се повлекува не успева да ги задоволи нејзините ниту пак потребите на другата страна. Овој стил се одликува и со незасегнатост за проблемите на двете страни кои се во конфликт со што на тој начин може да се сокрие постоечкиот конфликт.
5. **Компромисен стил**-среден степен на грижа за себеси и за другите. Се одликува со меѓусебно споделување, каде и двете страни се откажуваат од нешто за да донесат взаемно прифатлива одлука. Тоа нешто може да вклучува: намалување на разликите, меѓусебни отстапки, барање на брзо, компромисно решение. Страната која применува компромис прави поголеми отстапки за разлика од страната која доминира, а помали во однос на страната која се прилагодува. Таа му приоѓа на конфликтот подиректно од страната која избегнува, и не го истражува длабински како страната која интегрира, т. е. како страната која е ориентирана кон решавање на

проблемите. Овој стил на менаџирање на конфликтите претставува продукт на подеднаквото влијание на кооперативноста и самодовербата на менаџерите. Поради тоа, се наоѓа во средината на табелата за видови на стилови на решавање на конфликтите.

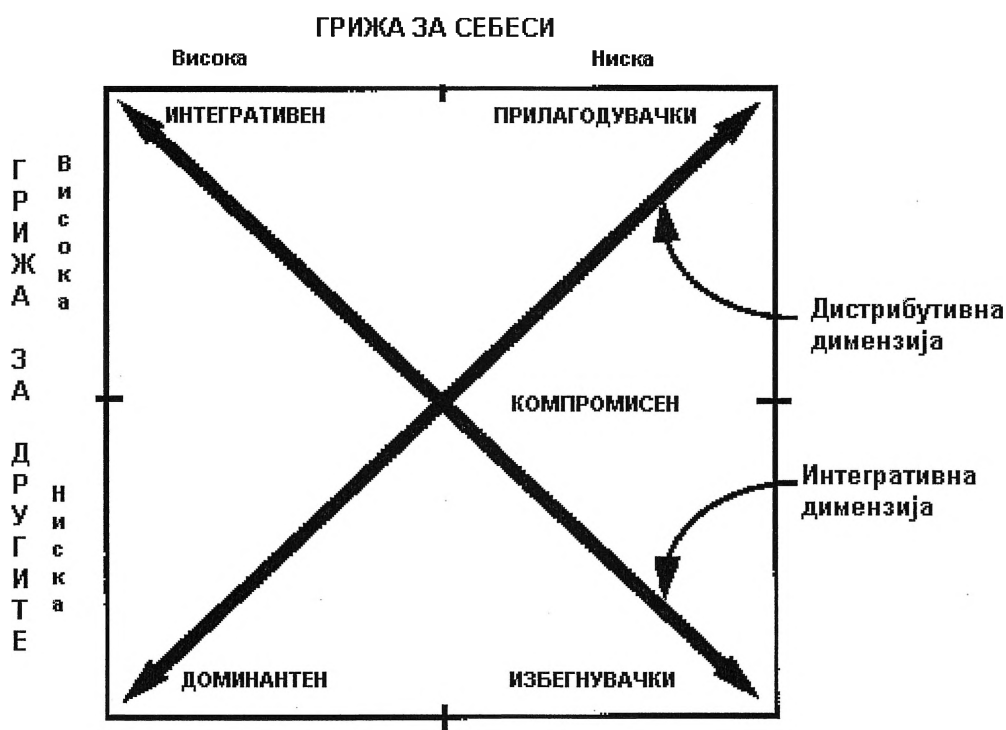
Дводимензионалниот модел на менаџирање со конфликтите според Рахим и Бонома (1979) може да се претстави со следниов графикон (Сл. 5):



Сл. 5 Дводимензионален модел на менаџирање на конфликти (според *Rahim u Bonoma, 1989*)

Петте стилови на менаџирање на конфликтите можат да се организираат во интегративна и дистрибутивна димензија. Интегративната димензија (интегративен и избегнувачки стил) го претставува високиот или нискиот степен на грижа за задоволување на своите потреби и на потребите на другите.

Дистрибутивната димензија (доминантен и прилагодувачки стил) го претставува високиот или нискиот степен на грижа за задоволување или на своите потреби или на потребите на другите. Следниот графикон ги претставува двете димензии на петте стилови организирани според степените на грижа за себеси и грижата за другите (Сл. 7):



Сл. 7 Димензии на менаџерските стилови (Rahim, 1992)

Ако конфликтот го сфатиме како натпревар, сите овие пет стилови можат да се класифицираат и според тоа која страна победува во конфликтот, а која губи. Во оваа смисла, интегративниот стил може да се нарече и 'win-win' стил или стил во кој и двете страни се победници, прилагодувачкиот стил 'lose-win' во кој едната страна е губитник, а другата победник, доминантниот е 'win-lose' или 'победник-губитник', избегнувачкиот 'lose-lose' во кој и двете страни се губитници, а стилот на компромис 'no win-no lose' или стил кој двете страни ниту победуваат, ниту губат.

Меѓутоа, ваквата класификација на стиловите на менаџирање со конфликти се покажува како недоследна. Likert (1976) ја опишува состојбата на групите кои

на конфликтот гледаат како на победа или на загуба истакнувајќи: „Победничката група ги глорифицира нејзините лидери со помош на кои постигнала успех. Групата станува самозадоволна, се фали себеси и станува пасивна. Мотивацијата за поголеми успеси е намалена, а нејзините членови не прават напори да го анализираат учинокот со цел да го подобрат и со тоа ја губат самокритичноста. Додека го слават својот успех, нивните слабости остануваат непроменети. Од друга страна, поразената група предизвикува горчина кај нејзините членови. Се јавуваат внатрешни кавги и поделби и се јавуваат фракции. Нивните лидери се отфрлаат и внатрешниот конфликт се продлабочува“ (Likert&Likert, 1976, s. 63-64). Ова укажува дека исходот од ваквата поделба на стиловите кои на конфликтите гледаат како состојба на натпревар или `win-lose` ситуација најверојатно ќе донесе несакани последици за организацијата. Учесниците ќе се стремат да ги предимензионираат нивните меѓусебни разлики, а сè помалку ќе се бараат области на меѓусебни согласувања и взаемно прифатливи решенија. Во други ситуации ваквата поделба може да биде корисна и да резултира во подобрување на организациската ефикасност и перформансата на вработените. Оттаму, ваквата поделба на стиловите е недоследна, затоа што секој од наведените стилови може да биде победнички (корисен) или губитнички (штетен) за организацијата во зависност од дадената ситуација. Според тоа, за да биде ефективно менаџирањето со конфликти потребно е да се знае кои стилови на менаџирање со конфликти се погодни за различни ситуации. Спротивно, неуспехот од соодветното поврзување на овие две варијабли води кон неефективно лидерство и неуспешно менаџирање.

Кои стилови ќе ги употребува менаџерот зависи од ситуацијата, но и од целите кои со нив се сака да се постигнат. На пример, интегративниот (партиципативен стил) е пригоден за менаџерот кога е соочен со сложен проблем кој бара вложување и посветеност од страна на вработените со цел ефективно формулирање и имплементирање на решенијата. Доминантниот стил може да биде пригоден кога задачата или проблемот се едноставни или рутински. Според тоа кои стилови се погодни за одредени ситуации, а кои не,

Рахим ги наведува следниве ситуации кои се погодни, односно непогодни за примена на овие стилови (Rahim, s. 81):

- 1. Интегративен стил**-пригоден е за комплексни ситуации кога едната страна сама не може да го реши проблемот, а е потребна синтеза од идеи за негово решавање. Исто така е корисен бидејќи ги употреба вештините, информациите и другите ресурси од разни страни за да се дефинира проблемот што поточно со цел да се формулираат квалитетни алтернативни решенија. Овој стил е поефективен за разлика од другите во поглед на остварување интеграција на активностите од различни единици во организацијата. Исто така погоден е за справување со стратешките прашања на организацијата поврзани со нејзините цели и политики, долгорочните планирања, и др. Непригоден е кога се употребува за проблеми кои се едноставни или тривијални, кога нема време за решавање на проблемот, а е потребна брза реакција, кога страните немаат адекватно искуство околу решавање на проблемот, или кога се незаинтересирани за неговите исходи.
- 2. Прилагодувачки стил**-пригоден е кога едната страна не е запознаена со проблемите во конфликтот, или кога едната страна е во право, а проблемот е многу поважен за другата страна. Овој стил може да се употреби и како стратегија кога една од страните сака да се откаже од нешто со надеж дека ќе извлече корист од другата страна кога за тоа ќе биде потребно. Пригоден е и кога едната страна делува од позиција на слабост или верува дека е важно да се зачува врската. Непригоден е кога проблемот во конфликтот е важен за едната страната и кога таа верува дека е во право. Исто така, непригоден е кога едната страна верува дека другата не е во право или е неетична.
- 3. Доминантен стил**-пригоден е во ситуации каде проблемите во конфликтот се важни за двете страни, или кога една неприфатлива одлука на едната страна може да биде штетна и за другата. Во тој случај ќе треба веднаш да се пресече со конечна одлука. Овој стил може да биде употребен од раководителот ако проблемите вклучуваат рутински работи

или ако се потребни брзи одлуки. Раководителот може да го употреби во справувањето со вработените кои се многу наметливи или со оние кои не можат да носат технички одлуки. Во првиот случај, раководителот може да ги охрабрува поединците или групите на натпревар што може позитивно да делува на работата на организацијата. Корисен е и во справување со имплементирањето на некои непопуларни дејства. Непригоден е кога проблемите се сложени и кога постои доволно време за да се донесе добра одлука. Брзите одлуки даваат брзи ефекти кои можат подоцна да предизвикаат проблеми. Кога двете страни се подеднакво моќни или имаат ист статус, употребата на овој стил може да води до ќор-сокак. Доколку не ги променат нивните стилови, не ќе можат да пронајдат излез. Непригоден е и кога страните не се засегнати со проблемите. Подредените кои имаат високи компетенции може да не го сакаат раководителот кој употребува ваков авторитативен стил.

4. **Избегнувачки стил**-пригоден е во ситуации кога потенцијалниот негативен ефект од конфронтирањето со другата страна ја надминува полезноста од решавање на конфликтот. Може да се употреби во решавање на некои мали или тривијални проблеми или кога е потребен одреден период на заладување пред ефективното решавање на некој сложен проблем. Овој стил е непригоден кога проблемот е важен за страната или кога треба да се донесат важни одлуки, кога страната не сака да чека, или кога треба брзо да се реагира.
5. **Компромисен стил**-корисен е кога целите на конфронтираните страни меѓусебно се исклучуваат или кога двете страни (работниците и менаџментот) се подеднакво моќни или достигнале безизлез во преговарачкиот процес. Овој стил може да се искористи кога не може да се постигне консензус, кога страните бараат привремено решение на некој сложен проблем, или кога други стилови се веќе употребени и востановени како неефективни во справување со проблемите. Исто така може да се користи и за избегнување на некој долготраен конфликт. Непригоден е за справување со комплексни проблеми за кои е потребен посебен пристап на

решавање на проблемите. За несреќа, менаџерите многу често го употребуваат овој стил да се справат со комплексни проблеми и како последица на тоа не успеваат да формулираат ефективно, долгорочно решение. На пример, кога раководителите преку своите дипломатски вештини се обидуваат да го намалат значењето и обемот на конфликтите со тоа што укажуваат на релативно малото значење на конфликтот во однос на предноста од заедничкото работење. Исто така, непригоден е во ситуации кога едната страна е помоќна од другата и смета дека е во право.

Ситуациите во кои е пригодно, а во кои не е пригодно да се применуваат овие пет стилови се прикажани во следнава табела (Сл. 6):

<b>Стилови</b>	<b>Погодни ситуации</b>	<b>Непогодни ситуации</b>
Интегративен	Сложени ситуации кога е потребна синтеза на различни идеи за да се дојде до решение Справување со стратешки прашања на организацијата: цели, политики, планирања.	Проблеми кои се тривијални и едноставни Кога нема време за решавање на проблемот, а е потребна брза реакција Кога двете страни немаат адекватно искуство околу решавање на проблемот
Прилагодувачки	Кога едната страна не е запознаена со проблемот Кога едната страна е во право, а проблемот е многу поважен за другата Кога едната страна сака да се откаже од нешто со надеж дека ќе извлече корист од другата страна	Кога проблемот во конфликтот е важен за едната страната и кога таа верува дека е во право Кога едната страна верува дека другата не е во право или е неетична

Доминантен	<p>Кога проблемите во конфликтот се важни за двете страни</p> <p>Ако проблемите се тривијални или ако се потребни брзи одлуки</p> <p>Кога вработените се многу наметливи или не можат да носат технички одлуки</p>	<p>Кога проблемите се сложени и кога постои доволно време за да се донесе добра одлука</p> <p>Кога двете страни се подеднакво моќни или имаат ист статус</p> <p>Кога страните не се засегнати со проблемите</p> <p>Кога подредените имаат високи компетенции</p>
Избегнувачки	<p>Кога потенцијалниот негативен ефект од конфронтирањето со другата страна ја надминува полезноста од решавање на конфликтот</p> <p>Во решавање на некои мали или тривијални проблеми</p> <p>Кога е потребен одреден период на заладување пред решавање на некој сложен проблем</p>	<p>Кога проблемот е важен за страната</p> <p>Кога треба да се донесат важни одлуки</p> <p>Кога страните не сакаат да чекаат и проблемот мора да се реши</p> <p>Кога треба брзо да се реагира</p>
Компромисен	<p>Кога целите на конфронтираните страни меѓусебно се исклучуваат</p> <p>Кога двете страни достигнале безизлез во преговарачкиот процес</p> <p>Кога не може да се постигне консензус</p>	<p>Комплексни проблеми за кои е потребен пристап на решавање на проблемите</p> <p>Кога едната страна е помоќна од другата и смета дека е во право</p>

**Сл. 6 Погодни и непогодни ситуации на примена на петте стилови на менаџирање на конфликти (Rahim, 1992)**

Од сликата може да се види дека кај интегративната димензија, интегративниот стил покажува висок степен на грижа за себеси и за другите преку изнаоѓање на заеднички прифатливи решенија за проблемите. Од друга страна, избегнувачкиот стил води кон низок степен на грижа и кај двете страни како резултат на нивниот неуспех да ги спротивстават и решат нивните проблеми. Кај дистрибутивната димензија, доминантниот стил се обидува да покаже висок степен на грижа за себеси, низок степен грижа за другите, додека прилагодувачкиот стил покажува низок степен на грижа за себеси, а висок за другите. Како што може да се види и од самиот графикон, интегративната димензија го претставува степенот на грижа и за себеси и за другите, т.е. се стреми да ги задоволи потребите на двете страни, додека дистрибутивната димензија го претставува степенот на грижа или за себеси или за другите, т.е. се стреми да ги задоволи потребите само на едната страна. Стилот на компромис ја претставува пресечната точка на овие две димензии, средишна позиција во која и двете страни се стремат да остварат средно ниво на грижа за себе и за другите во поглед на задоволување на нивните потреби.

### **1.7.2 Процес на менаџирање на конфликти**

Успешното менаџирање на конфликти вклучува: **решавање на проблемите и учење**. За жал, традиционалните стратегии на менаџирање не обезбедуваат јасна поврзаност на процесот на менаџирање на конфликтот со организациското учење и ефективност. Овие стратегии не ги препознаваат ниту се обидуваат да ги надминат проблемите на одбранбените реакции на вработените и организациските одбранбени рутини кои ја ограничуваат можноста на организацијата да одговори на средината. Организациските одбранбени рутини претставуваат оние практики, политики и процедури на организацијата кои ги заштитуваат вработените од чувството на срам или закана. Како резултат на тоа, повеќето организации немаат култура која ги охрабрува нивните вработени да се вклучат во процес на вистинско решавање на проблемите, бидејќи овој процес

подразбира препознавање и конфронтација токму на овие одбранбени реакции и рутини.

**Креативното решавање на проблемите** вклучува три фази: *препознавање на проблемот, план за промена и имплементација.*

*Препознавањето на проблемот* ги вклучува следниве елементи:

- А) Претчувствување на проблемот
- Б) Формулирање на проблемот

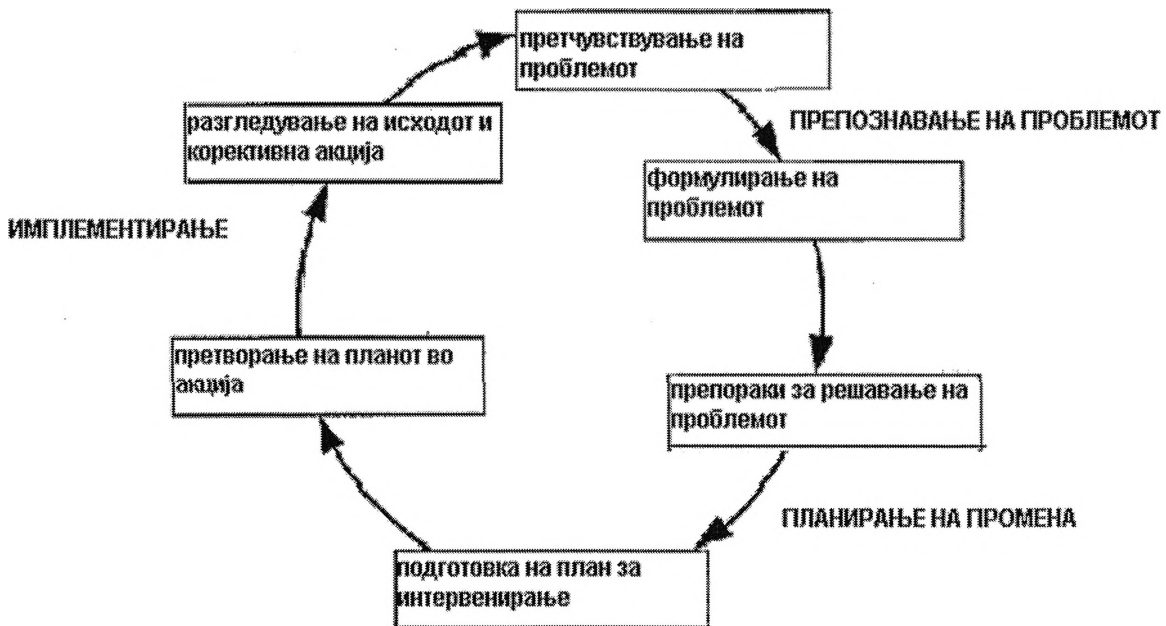
*Планирањето за промена* вклучува:

- А) Препорака на решенија на проблемите
- Б) Подготовка на план за интервенција

*Имплементирањето* вклучува:

- А) Примена на плановите во акција
- Б) Преглед на исходите

Графички процесот на решавање на проблемите може да се претстави на следниов начин (Сл. 8):



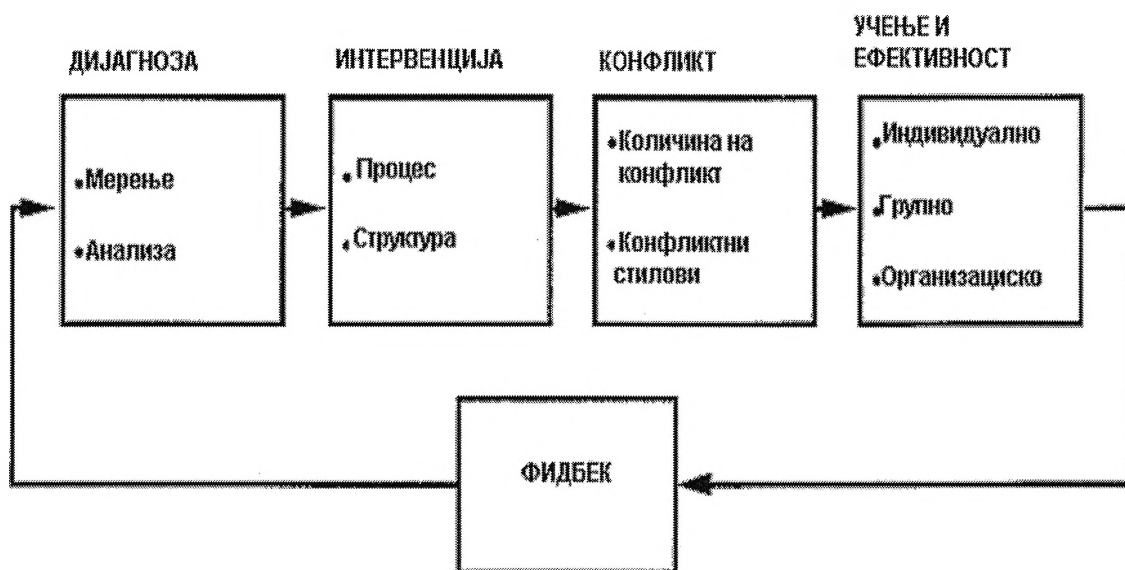
Сл. 8 Процес на решавање на проблем (Rahim, 1992)

Првата фаза од решавање на проблемот е препознавањето кое вклучува конфронтирање на политичките и другите ризични проблеми. Дури и ако некои вработени успеат да ги надминат своите одбранбени реакции, организациските одбранбени рутина (практики, процедури, правила) нема да им дозволат да ги формулираат вистинските проблеми. Тие ќе бидат означени како проблематични или непослушни бидејќи не се согласуваат со постоечките правила.

Во современите организации, формулирањето на проблемот во фазата на препознавање е често нејасно. Како резултат на тоа, старите политики, процедури и практики продолжуваат да се применуваат иако се покажани како неефективни поради промените во надворешната средина. Ова типично резултира во грешка која се дефинира како веројатност да се реши погрешен проблем кога треба да се реши вистинскиот проблем. Друг вид на грешка обично се случува кај некои организации кои плановите за интервенција поради разни причини не можат да ги претворат во акција. Тогаш се јавува веројатноста да се примени решението на несоодветен начин. Ефективното менаџирање на конфликти треба да умее да ги намалува овие грешки.

Традиционалниот начин на решавање на конфликтот не прашува дали структурата и процесите во организацијата се доволни или не, што предизвикува дисфункционален конфликт. Наспрема тоа, се обидува да го реши или намали конфликтот помеѓу страните на микро ниво во рамките на веќе постоечкиот систем. Квалитетното менаџирање на конфликтите според современиот пристап вклучува промени на макро ниво во организацијата така што се поттикнува содржинскиот конфликт; афективниот конфликт е минимизиран на индивидуално, групно, меѓугрупно и организациско ниво, и вработените учат правилно да се справуваат со конфликтот. За да се избегнат грешките потребно е да се направи промена во лидерството, културата и дизајнот во организацијата.

Процесот на менаџирање на организацискиот конфликт вклучува два главни елементи: **дијагноза и интервенција**. Дијагнозата обезбедува основа за интервенција. Процесот на менаџирање е претставен во долниот графикон (Сл.9):



Сл. 9 Процес на менаџирање на организацискиот конфликт (Rahim, 1992)

Дијагностичкиот аспект на процесот на менаџирање често е негиран од страна на менаџерите, но се покажува дека е доста важен. Препознавањето на проблемот бара соодветна дијагноза. Од слика 9 може да се види дека целосната дијагноза вклучува две постапки:

- **Мерење** кое вклучува: определување на нивото на интер и интраперсоналниот и на интер и интрагрупниот конфликт, стиловите на менаџирање на вработените со овие конфликти, нивните извори, и определување на индивидуалното, групно и организациско учење и ефективност
- **Анализа** на собраните податоци која вклучува: определување на нивото на конфликт распоредена во одделите и единиците на организациите и дали се тие различни од нивните соодветни национални норми, односот на нивото на конфликтот и стиловите на менаџирање на конфликти со нивните извори, како и односот на

нивото на конфликт и стиловите со организациското учење и ефективност

Резултатите од дијагнозата треба да укажат дали е потребна и каков вид на интервенција е неопходна за менаџирање на конфликтот. Овие резултати треба да се дискутираат од страна на менаџерите на човечки ресурси со помош на стручно лице обучено за конфликтно истражување и обука. Дискусијата треба да им овозможи на менаџерите да ги идентификуваат проблемите на конфликтот доколку постојат за да можат понатаму успешно да го менаџираат. Нивото на конфликт се мери со Рахимовите прашалници. Но, податоците собрани од овие инструменти не треба да претставуваат единствена база на дијагнозата. Длабинските интервјуа како и набљудувања се исто така потребни за да се добие подобар увид во природата на конфликтот и видот на потребната интервенција.

Интервенцијата е потребна ако нивото на конфликт е премногу високо или премногу ниско или ако вработените не се справуваат ефективно со него. Постојат два вида интервенција во менаџирањето на конфликтот: **процесна и структурна**. Beer и Walton (1987) ги опишуваат овие како техничко-структурен пристап на интервенција за организацискиот развој. Процесната интервенција се однесува на низата настани или активности кои се преземаат за да го донесат посакуваниот исход. Одредени процеси во организацијата, како комуникацијата, носењето одлуки, раководењето, и др., се неопходни за функционирање на системот. Структурната интервенција се однесува на стабилната распределба на задачите, хиерархијата, технолошките и други фактори за да можат вработените да работат заедно ефективно. За да се остварат целите на организацијата, процесот и структурата треба правилно да се интегрираат.

**Процесната интервенција** се обидува да ја подобри организациската ефективност преку промена на стиловите на вработените во справување со конфликтот. Таа главно има за цел да го менаџира конфликтот помагајќи им на вработените да ги поврзат различните стилови на менаџирање со различните ситуации. Со други зборови, оваа интервенција ги оспособува вработените ефективно да ги употребуваат петте стилови во зависност од природата на

ситуацијата. Ова повлекува промени и во другите организациски процеси, како што се *културата и лидерството*, кои можат да ги подобрат новостекнатите вештини на вработените за менаџирање на конфликтите. До одреден степен, таа може исто така да ги смени перцепциите на вработените во поглед на интензитетот на различните видови на конфликт.

Процесните интервенции во развојот на организацијата и нејзиното учење се исто така корисни во менаџирањето на конфликтите. За тоа постојат разни пристапи. French и Bell (1999) предлагаат два пристапи поддржани од топ менаџментот кои имаат влијание врз учењето на нови однесувања кај вработените: *лидерство на промени и организациска култура на соработка*.

**Лидерите на промени** ги охрабруваат нивните вработени да влезат во критичко и иновативно размислување кое е потребно за решавање на проблемите. Конфликтот сè повеќе ќе се зголемува колку повеќе луѓето ќе се спротивставуваат на старите начини на размислување и извршување. Како резултат на тоа, правилно се препознава проблемот што води кон препораки за промена на процесите и структурите и нивна имплементација. Лидерите на промени искажуваат јасна визија и предизвик за фирмата заснована на нивните увиди во постоечките трендови кои можат да биде катализатор во натпреварувачките основи. Овие лидери се фокусираат на развој на луѓето, ги мотивираат на учење и на поголема одговорност. Превземаат свесни обиди кои ги спротивставуваат традиционалните претпоставки за компанијата и за нејзината средина (Slater, 1995). Исто така, тие го охрабруваат учењето и развојот кои вклучуваат идентификација, стекнување и примена на информацијата што ја оспособува организацијата и нејзините вработени да ги постигнат нивните цели. Лидерството кон промени е корисно за менаџирање на конфликтите. Ваквите лидери, кои понекогаш ги нарекуваат и харизматични, ја употребуваат својата моќ да ги инспирираат вработените за нови начини на размислување и решавање на проблемите. Ова лидерство, исто така е позитивно поврзано со организациската перформанса (Bass, 1985) како и со задоволството на вработените од нивните раководители.

На менаџментот на конфликтите со цел да го поддржи учењето и развојот на организацијата и на вработените му е потребна култура која поддржува експериментирање, превземање на ризик, отвореност, различни гледишта, постојано прашување и истражување, како и споделување на информациите и знаењето. Ова подразбира охрабрување на вработените да превземаат одговорност за своите грешки, а не да ги обвинуваат другите за сопствените или за својата некомпетентност. Менаџментот на конфликтите бара експериментирање и превземање на ризик. Раководителите понекогаш треба да ги наградуваат и неуспесите, во спротивно вработените ќе научат да го прават она што за нив е сигурно и ќе избегнуваат преземање на ризици. Треба да знаат како да употребат мерки кои ќе го поттикнат менаџирањето на конфликти кај нивните вработени. Овие мерки не треба да бидат поврзани само со квалитетната перформанса и креативноста, туку исто така, и со преземање на ризик за долгорочно подобрување на перформансата.

**Структурната интервенција** се стреми да ја подобри организациската ефективност со промена на карактерот на организациската структура што вклучува механизми на диференцијација и интеграција, хиерархија, процедури, системи на наградување, и т. н. Оваа интервенција главно се обидува да го менаџира конфликтот преку промена на перцепциите за нивото на конфликт присутно кај вработените.

Конфликтите кои произлегуваат од организациската структура можат ефективно да бидат менаџирани со нејзини соодветни промени. Не постои една најдобра структура за сите организации. Во зависност од организациската средина (стабилна или динамична) зависи кој вид структура ќе биде употребена (бирократска или органска). Според Lawrence и Lorsch (1967) бирократската структура е погодна за организациите или одделите кои одговараат на стабилна средина, а органска за организациите во динамична средина. Колку е поголема сличноста помеѓу средината и структурата, толку поквалитетно ќе биде менаџирањето на конфликтот и организациската перформанса. Повеќето интервенции во организацискиот развој генерално ги препорачуваат органските структури (кои почесто се прилагодуваат) што придонесува за ефективно

менаџирање на конфликтот. Органската структура се одликува со: поизедначена хиерархија, децентрализираност, едноставност и тимско менаџирање. Во нејзина насока чекорат некои од најголемите денешни корпорации (Xerox, Motorola, и др). Но, промените во организациската структура без соодветните промени во културата, тешко ќе можат да ја променат организациската перформанса и ефективност.

Менаџерот на човечки ресурси може да се одлучи да ги интегрира процесната и структурната интервенција при менаџирањето на конфликтот. Треба да се нагласи дека иако процесната интервенција има примарна цел да ги промени стиловите на менаџирање конфликт кај нивните вработени преку едукација и обуки, таквата интервенција може исто така да влијае и врз нивната перцепција за нивото на присутен конфликт. Од друга страна, структурната интервенција иако има примарна цел да промени одредени структурни карактеристики на организацијата, може исто така да повлијае и на стиловите кои се употребуваат во справување со конфликтот.

## 2. Релевантни емпириски истражувања

Задоволството од раководителите е тема на која е посветено големо внимание во истражувањето на организациите. Според Едвин Лок, задоволството претставува „пријатна или позитивна емоционална состојба која произлегува од вреднувањето на нечиј труд“ (E. A. Locke, 1976). Задоволството од работа е важен елемент на секое работно место и значајно за квалитетното менаџирање со човечките ресурси.

Бројни истражувања укажуваат на тоа дека различните стилови на менаџирање со конфликти се поврзани со различни аспекти на задоволство кај вработените и претставуваат важен додаток во литературата за работното задоволство. Овие истражувања укажуваат на тоа дека задоволството на вработените од надзорот (раководителите, директорите, менаџерите) е еден од најважните проблеми на работата со која се соочуваат менаџерите. Тоа е збир од чувства или афективни реакции на вработените поврзани со работните ситуации во организацијата. Смит, Кендал и Хулин (1969) со нивниот мерен инструмент, Корнеловиот Индекс на Работен Опис, опишуваат пет области на задоволство: самата работа, раководството, соработниците, платите, и можностите за напредување во работата. Бидејќи предметот на ова истражување го вклучува односот вработен-претпоставен, релевантна област на ова истражување ќе биде задоволството од раководителите.

Поединците кои покажуваат повисоки нивоа на задоволство од раководителите имаат помала склоност кон барање на друга работа (Sager, 1994) и кон напуштање на работата (Boles, 1997). Спротивно, поединците со пониски нивоа на задоволство од нивните раководители поседуваат поголема склоност кон барање на друга работа или нејзино напуштање (Simmons and Ruth, 1997). Ова е важен проблем бидејќи трошоците за вработување и обука на нов кадар, како и трошоците кои настануваат во отсуство од таквиот квалитетен кадар, се големи.

Стиловите на менаџирање на конфликти кои ги употребува раководителот во една организација во раководењето со своите вработени може да има големо

влијание врз нивниот однос кон работата и односот кој го имаат со раководителите. Многу истражувања укажуваат на тоа дека колку повеќе раководителите ги насочуваат нивните вработени во работата и посветуваат поголемо внимание на нивно правилно менаџирање, толку поголемо ќе биде задоволството на нивните вработени. Спротивно, многу истражувања исто така укажуваат дека колку е поголем степенот на практикување на доминантните и избегнувачките стилови, толку е поголемо негативното влијание врз нивното задоволство од раководителите.

Друг аспект на стилот на раководителот е квалитетот и зачестеноста на комуникација помеѓу него и неговите вработени. Ова ја вклучува неговата способност да одговори ефективно на нивните барања и очекувања, на политиките и процедурите на организацијата, посебно тие околу евалуацијата и компензацијата, информирање околу перформансата на вработениот како и вербалните и невербалните награди. Задоволството од раководителите е исто така зависно од личните карактеристики на самите раководители. Нивните позитивни особини, темперамент, отвореност, трудољубивост, можат да го зголемат задоволството. Спротивно, нивните негативни особини, ниската интелигенција и непознавање може да има негативни последици врз задоволството на нивните вработени.

Weider и Hatfield (1995) направиле истражување во кое ја испитувале врската помеѓу петте стилови на менаџирање на конфликтот и нивното влијание врз организациската ефективност. Резултатите покажале дека примената на интегративниот стил е позитивно поврзан со шест индивидуални и организациски исходи: задоволство од работа, општа рамноправност, организациски постигнувања, работни постигнувања, квалитетот на постигнувањата и постигнувања во меѓучовечките односи. Исто така, и стилот на компромис има позитивно влијание кај меѓучовечките односи, додека стилот на доминација и избегнување имал негативно влијание кај нив.

Lawrence и Lorsch (1967) укажале дека стилот на интеграција за справување со меѓугрупните конфликти бил значително повеќе употребуван кај успешните организации со повисока перформанса отколку кај тие со пониска. Likert (1976)

обезбедил докази дека организацијата која го поттикнува стилот на партиципација и решавање на проблемите, обезбедува повисоко ниво на ефективност. Според Roloff (1988), Wall и Galanes (1986), употребата на интегративниот стил е од голема корист кај двете страни, придонесува за подобри одлуки и за поголемо задоволство кај вработените. Burke (1969) сметал дека интегративниот стил е општо поврзан со ефективното менаџирање на конфликтот, и дека присилата (доминацијата) и повлекувањето (избегнувањето) со негово неефективно менаџирање. Според Wall и Nolan (1986) задоволството е поврзано со интегративниот стил повеќе отколку со стилот на избегнување. Најмала количина на нерамноправност се забележува кај конфликтите менаџирани со интегративните стилови. Исто така, најголема количина на задоволство се забележува со примената на овој стил.

Бројни истражувања (на Rahim и Buntzman, 1989, Burke, 1970, Lawrence и Lorsch, 1967, Likert, 1976) генерално укажуваат на тоа дека менаџерите кои применуваат интеграција (колаборација), компромис и прилагодување како стилови на менаџирање на конфликтите, ги зацврстуваат врските помеѓу вработените и нивните претпоставени и резултираат во нивно ефикасно менаџирање. Притоа, значајно е да се истакне истражувањето на Rahim и Buntzman (1989) спроведено на постдипломци, во кое резултатите покажаа дека интегративниот, стилот на компромис и прилагодување се во голема мера прифатени во односите помеѓу студентите и нивните ментори. Како што заклучуваат Рахим и Бунцман, овие стилови имаат тенденција да поттикнат позадоволителни, покооперативни и попродлабочени односи меѓу вработените и нивните претпоставени.

Спротивно, други истражувања на Kahn, Wolfe, Quinn, Snoak, Rosenthal, (1964) укажуваат дека доколку менаџерот употребува доминација и избегнување како стилови во менаџирање на конфликтите, тоа резултира во незадоволство кај вработените и имаат негативен ефект врз нивната работа. Иако некои понови истражувања (De Dreu и Van der Vliert, 1997; Thomas, 1992) укажуваат дека поединците можат да постигнат суштински резултати преку принудно однесување,

сепак луѓето на подолг рок нема да дадат резултати преку присилно наметнување да ги прифатат организационите барања.

Овие истражувања претставуваат предизвик да се испита оваа појава и кај нас, т. е. да се увиди емпириски каква е состојбата на ова поле кај нас, во Република Македонија.

## II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

### 1. Предмет на истражувањето

Многу нови истражувања од областа на менаџментот укажуваат на фактот дека сè повеќе расте интересот за истражување на оваа значајна појава во организациите. Сепак, конфликтите во организациите не секогаш правилно се менаџираат, а менаџерите не поседуваат соодветни знаења и вештини за успешно справување со нив. Токму поради тоа произлезе основниот проблем на ова истражување-*конфликтот во сферата на организациите и вештините на негово менаџирање.*

Откако беа изнесени досегашните научни сознанија за конфликтите, истражувањето продолжи со давање соодветна дефиниција на поимот на конфликтот во контекст на менаџментот и организациската теорија. Се направи обид за утврдување на неговите причинители, како и опис на фазите во процесот на неговото создавање. Потоа, се премина на поделба на конфликтите на повеќе видови според различни критериуми, што овозможи подобар увид во природата на конфликтот и неговите главни карактеристики. Се направи анализа на ефектите од конфликтот, неговиот однос со организациската средина и неговите ефекти врз истата. Се разгледаа главните стилови на менаџирање на конфликтите во организациите, се опишаа ситуациите во кои тие се пригодни за примена, а се даде и опис на самиот процес на нивно менаџирање. Главен предмет на ова истражување е *да се идентификува менаџирањето на конфликти како клучен фактор не само во теоријата, туку и во праксата на менаџментот на човекови ресурси која придонесува за квалитетната перформанса на вработените во организациите, нивното задоволство, и избегнување на несаканите последици кои произлегуваат од несоодветно менаџирање на истите.* Тоа значи стекнување и продлабочување на научното сознание за организациските конфликти, како и зголемување на свеста за важноста на нивното управување за правилно функционирање на организациите.

На крајот, во заклучокот се дискутирани добиените наоди со наведување на конечни забелешки.

## **2. Цел и карактер на истражувањето**

### **2.1 Општа цел**

Потребата да се изврши научно истражување во доменот на конфликт менаџментот во работењето во организациите неминовно бара и детерминирање на соодветни цели на истражување. **Општа цел** на истражувањето е да се определи врската помеѓу примената на различните стилови на менаџирање на конфликтите и степенот на задоволство на вработените од раководителите.

### **2.2 Поединечни цели:**

Земајќи го в предвид специфичниот карактер на општата цел на ова истражување, можат да се издвојат следниве поединечни цели:

- определба на односот помеѓу одделните категории (пол, образование, возраст, работна позиција и стаж) и процените на вработените на употребата на стиловите на менаџирање на конфликти и задоволството од нивните раководители.
- определба на перцепцијата на вработените на стиловите на менаџирање на нивните раководители како фактор за нивното задоволство, односно незадоволство од нивните раководители.

### **2.3 Теоретски цели:**

Овој труд ја потенцира исклучителната важност на знаењата, вештините и способностите на менаџерите да се справат со оваа многу значајна појава во организациите. Примената на добри менаџмент принципи во градењето на добри и квалитетни меѓучовечки односи помага во превенцијата од конфликтите или во

нивно намалување. Но, и покрај најдобрите обиди, конфликтите и натаму се појавуваат. Затоа, неопходно е знаењето од правилно справување со истите. Laue (1981) и Blome (1983) сметаат дека за да се постигне ваквата цел, потребно е на конфликтот наместо како непријател на мирот, да се гледа како можност за развој на добрите односи меѓу луѓето. Фразата „избегнување на конфликтот“ денес е заменета со фразата „менаџирање на конфликтот“ токму поради согледбата на позитивните исходи и придобивки кои тој може да ги има. Задачата на менаџерот притоа не е само да применува различни стилови на менаџирање, туку и да осмислува успешни планови на макро ниво кои ќе ги намалат негативните ефекти од конфликтот и ќе ги подобрат неговите позитивни ефекти со цел да го поттикнат учењето и развојот на организацијата, како и да го зголемат задоволството кај вработените.

Со оглед на тоа дека менаџментот на човекови ресурси е сè уште млада дисциплина, оваа област и натаму останува недоволно научно објаснета и применета во практиката. Намерата на трудот е не само да обезбеди научна дескрипција и детална елаборација на организацискиот конфликт, туку и да даде сублимиран и сеопфатен негов приказ, како и практична апликативност. Ќе се формира материјал кој ќе биде своевидна основа за понатамошно истражување, унапредување и дополнување на научните знаења од оваа област што кај нас изостануваат. Ќе претставува поттик за другите истражувачи да продолжат со понатамошно усовршување во оваа област на тој начин што ќе се формира релевантно ткиво од домашна литература која ќе ги третира овие исклучително важни области.

## **2.4 Апликативни цели:**

Практичната, односно апликативна цел на трудот е повеќеслојна и се разгледува на повеќе нивоа. Со изработката на овој труд:

- ќе се создаде методолошки средена алатка која ќе им помогне на менаџерите и истражувачите во ефективното менаџирање на

конфликтите во организациите, како и на различни нивоа во самите организации,

- ќе обезбеди информации на менаџерите за тоа како квалитетно да ги менаџираат конфликтите, т.е. кои стилови најмногу придонесуваат за зголемено задоволство на нивните вработени кое е неопходно за хармонизирани меѓучовечки односи и постигнување поголем успех и квалитет во работењето.

### **3. Хипотези на истражувањето**

Од изложениот предмет на истражување се формулираат две групи на хипотези.

#### **Хипотези**

Раководителот во една организација со својот стил на менаџирање има големо влијание врз вработените, нивниот однос кон работата, задоволство и мотивираност. Вработените се задоволни од раководителот ако тој покажува поголема грижа за нив, го зголемува своето вниманието и ја насочува нивната работа. Спротивно, вработените покажуваат незадоволство од раководителот кој го употребува својот авторитет за да ја наметне својата волја врз нив или кога ги игнорира нивните потреби. Оттука, произлегува хипотезата бр. 1:

#### **1. Постои разлика во степенот на задоволство на вработените од своите раководители и од нивните стилови на менаџирање на конфликтите.**

Задоволството на вработените од нивните претпоставени е многу важен елемент кој придонесува за ефикасноста во работењето и остварувањето на целите на организацијата. Од употребата на одреден стил на менаџирање на конфликтите зависи колкаво ќе биде задоволството на вработените од нивните претпоставени.

Одредени стилови кои ги употребува раководителот можат да предизвикаат поголемо задоволство кај вработените, а некои да придонесат за намалување на нивното задоволство и дури напуштање на организацијата. Оттука, произлегуваат двете субхипотези:

**1.1 Вработените имаат највисок степен на задоволство од раководителите кои во менаџирањето на конфликти најмногу применуваат интегративен, прилагодувачки и компромисен стил .**

**1.2 Вработените имаат најмал степен на задоволство од раководителите кои во менаџирањето на конфликти применуваат стил на доминација и избегнување.**

Во моделирањето на процената на вработените за стилот на менаџирање на нивните раководители влијаат повеќе фактори: очекувањата од дадена ситуација, усвоените вредности и културолошките фактори (В.П.Бешка, 1995). Меѓу нив, се вбројуваат и демографските фактори: полот, возраста, образованието, работната позиција и стажот на вработените. Врз основа на тоа дали постојат разлики помеѓу овие фактори, процената на употреба на стиловите на менаџирање на конфликти и задоволството од раководителите, произлегува втората основна хипотеза на ова истражување:

## **2. Постојат разлики во задоволството од раководителите и во процените на стилот на менаџирање на конфликтите кај субјектите кои се разликуваат во однос на полот, возраста, нивото на образование, работната позиција и работниот стаж.**

Според истражувањата на Gray (1992) на менаџирањето на конфликти во однос на полот, мажите повеќе ги нагласуваат доминантните и избегнувачки стилови кај нивните раководители, додека жените повеќе интегративните, прилагодувачките и компромисните стилови. Ова се должи пред сè на постоечката психолошка разлика помеѓу мажите и жените во однос на начинот на кој тие ги перцепираат и менаџираат конфликтите. Мажите обично во услови на конфликт се повлекуваат или го избегнуваат конфликтот, додека жените обично менаџираат со конфликтот преку отворен разговор и соочување. Во однос на полот, значајно е да се спомене истражувањето на Nicotera и Dorsey (2006) кои велат: „Стилот на менаџирање на конфликт не се управува од биолошкиот пол без разлика на тоа колку истражувања се обидуваат да го пронајдат неговото влијание...Потрагата по разлики во полот во организациската комуникација и менаџирањето на конфликти има мали изгледи дека ќе даде значајни резултати“.

Оттука, произлегува следнава субхипотеза:

**2.1 Вработените од женски пол се позадоволни од нивните раководители и сметаат дека во менаџирањето на конфликти тие повеќе применуваат интегративен, прилагодувачки и стил на компромис, наспроти вработените од машки пол кои се понезадоволни и кои сметаат дека во менаџирањето на конфликти тие повеќе применуваат избегнувачки и доминантен стил.**

Генерално е прифатен ставот дека со годините кај вработените се зголемува свеста за одредени емоции и расположенија и се подобруваат техниките на управување со конфликтните ситуации. Со поголемата возраст кај

вработените јакне толерантноста, емпатијата и спремноста да се сослушаат проблемите на другиот (Goleman, 1998). Оттука, произлегува субхипотезата:

**2.2 Повозрасните вработени се позадовлни од нивните раководители и сметаат дека во менаџирањето на конфликти тие повеќе применуваат интегративен, прилагодувачки и стил на компромис, наспроти помладите кои се понезадоволни и сметаат дека во менаџирањето на конфликти тие повеќе применуваат избегнувачки и доминантен стил.**

Низ образовниот процес, луѓето стекнуваат различни видови на знаења и вештини. Колку подолго трае образовниот процес, толку повеќе и толку подобро се развиваат потребните знаења и вештини. Се учат позитивните и негативните страни на конфликтите и придобивките кои можат да се добијат со нивно правилно менаџирање. Оттука, произлегува субхипотезата:

**2.3 Вработените со повисоко образование се позадоволни од нивните раководители и сметаат дека во менаџирањето на конфликти тие повеќе применуваат интегративен, прилагодувачки и стил на компромис, наспроти вработените со пониско образование кои се понезадоволни и сметаат дека во менаџирањето на конфликти тие повеќе применуваат избегнувачки и доминантен стил.**

Хиерархиското ниво на вработените и големината на работната организација можат да бидат исто така значаен фактор на влијание врз нивните процени на стиловите на менаџирање на конфликти. Вработените на пониски работни позиции вообичаено ги извршуваат техничко-оперативните задачи во организацијата, додека задачите на оние кои се наоѓаат на повисоко ниво подразбираат поседување на повисоки компетенции и комуникациски вештини. Поради тоа, можеме да претпоставиме дека вработените на повисоки работни позиции се повеќе свесни за конфликтите и важноста од начините на нивно

правилно менаџирање со цел да се постигне успех во деловните преговори. Оттука, произлегува субхипотезата:

**2.4 Вработените на повисока работна позиција се позадоволни од нивните раководители и сметаат дека во менаџирањето на конфликти тие повеќе применуваат интегративен, прилагодувачки и стил на компромис, наспроти вработените на пониска позиција кои се понезадоволни и сметаат дека во менаџирањето на конфликти тие повеќе применуваат избегнувачки и доминантен стил.**

Истражувањата на Hollinger, Slora, & Terris (1992) дојдоа до заклучок дека вработените со помал работен стаж во организациите покажуваат поголема склоност кон девијантно однесување и почесто се поттикнувачи на конфликти. Вработените со поголемо работно искуство во организациите често се наоѓаат во конфликтни ситуации кои понатаму продолжуваат да вршат влијание врз нивните перцепции на новите конфликти. Тие учат како подобро да се справат со одредени конфликтни ситуации. Оттука, произлегува субхипотезата:

**2.5 Вработените со поголем работен стаж се позадоволни од нивните раководители и сметаат дека во менаџирањето на конфликти тие повеќе применуваат интегративен, прилагодувачки и стил на компромис, наспроти вработените со пократок стаж кои се понезадоволни и сметаат дека во менаџирањето на конфликти тие повеќе применуваат избегнувачки и доминантен стил.**

#### **4. Варијабли на истражувањето**

Главни варијабли во истражувањето се: **стиловите на менаџирање на организацискиот конфликт (интеграција, доминација, прилагодување, избегнување и компромис) и задоволството на вработените од нивните раководители.** Други варијабли чија поврзаност со главните варијабли исто така

се мери во овој труд се демографските карактеристики на испитаниците: **пол, возраст, образование, работна позиција и стаж.**

- 1) **Интеграција (колаборација)**-стил на менаџирање кој го применуваат водачите на групата (тимот), кои максимално се кооперативни и имаат висок степен на самодоверба. Колаборацијата подразбира висок степен на разбирање за задоволување на потребите на двете страни кои се наоѓаат во конфликт. Успешноста на овој стил зависи од бројни способности на учесниците во конфликтот, а е заснован на отвореност и доверба меѓу сите учесници во решавањето на конфликтот. Тоа е стил кон кој треба да се тежи бидејќи дава најдобри ефекти.
- 2) **Прилагодување**-претставува комбинација од кооперативност и недоволна самодоверба на менаџерите. На менаџерите не дава доволно ниво на влијание на начинот и ефектите во решавањето на конфликтите, но овозможува висок степен на интеграција на менаџерот во тимот.
- 3) **Избегнување**-стил кој го применуваат менаџерите кои имаат низок степен на кооперативност и самодоверба. Овој стил подразбира немешање и игнорирање на конфликтите. Применлив е во случај на конфликти со низок интензитет.
- 4) **Доминација**-овој стил на менаџирање на конфликтите (некои го нарекуваат и натпревар) го применува водачот на групата (тимот), кој во своето однеување преферира некооперативност и кој има истовремено висок степен на самодоверба. Во процесот на решавање на конфликтите користат формален (статусен) авторитет, закана и моќ.
- 5) **Компромис**-овој стил на менаџирање на конфликтите претставува продукт на подеднаквото влијание на кооперативноста и самодовербата на менаџерите. Се одликува со меѓусебно споделување, каде и двете страни се откажуваат од нешто за да донесат взаемно прифатлива одлука.

- 6) **Задоволство од раководители**-многу важен елемент во работата и клучен за ефективно решавање на проблемите. Тоа е збир на позитивни емоции кои се резултат на вреднувањето на работата на претпоставениот од страна на вработениот преку споредување помеѓу она што очекува од работата и она што реално добива (Locke, 1969).

## **5. Методи, техники и инструменти на истражувањето**

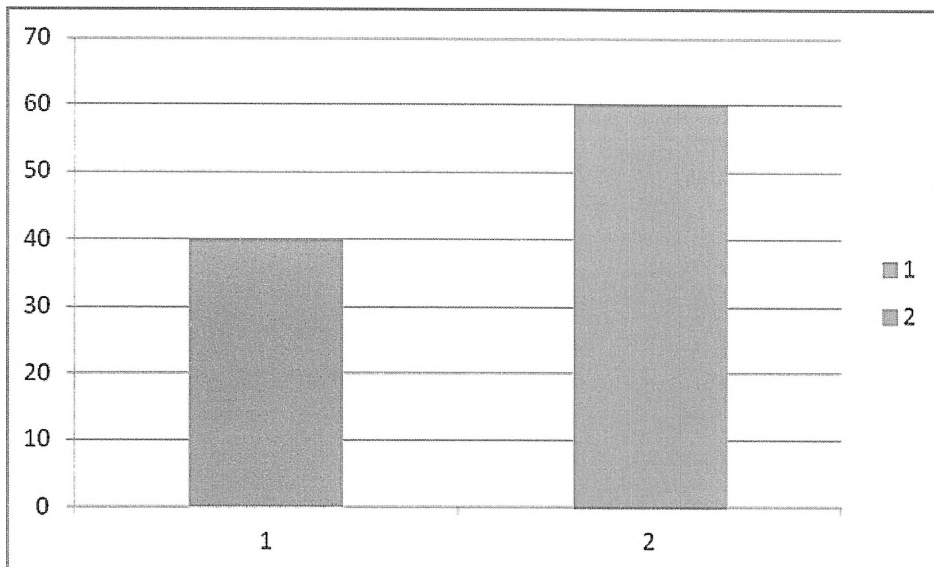
### **5.1 Популација и примерок**

Истражувањето е спроведено на вработени во вкупно десет државни и јавни институции во Република Македонија (Центар за управување со кризи, Министерство за внатрешни работи, ЈП Македонска Радио Телевизија, ЈУ Младински културен центар, Дирекција за заштита на личните податоци, ЈП Паркови и зеленило, Совет за радиодифузија на Република Македонија, Државен завод за индустриска сопственост, Секретаријат за европски прашања, Агенција за млади и спорт) сите со седиште во Скопје. Беа поделени вкупно 1000 анкетни прашалници од кои одговор добив од значително помал број (веројатно причината беше суптилноста на предметот на истражување кој го тангира конфликтот со претпоставените за кој вработените не сакаа многу да се изјаснуваат). Целта беше да се измерат перцепциите на вработените во однос на петте стилови на менаџирање на конфликти кои ги применуваат раководителите во овие сектори, како и степенот на задоволство на вработените од нивните претпоставени. Подолу е даден табеларен и графички приказ на демографските карактеристики на примерокот во однос на полот, возраста, образованието, работната позиција и стажот.

**Табела бр.1**

Приказ на на примерокот во однос на полот, возраста, образованието, работната позиција и стажот

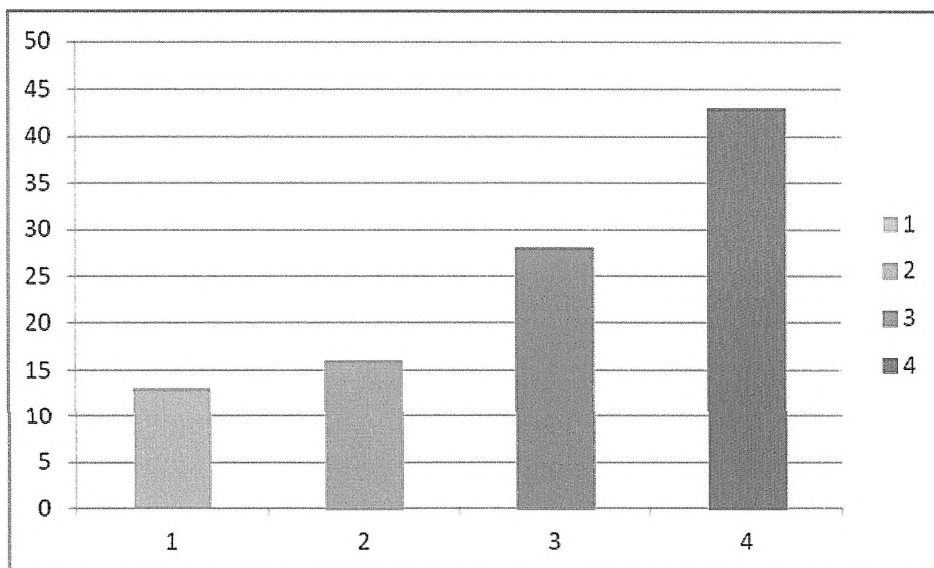
<b>Варијабли</b>	<b>Категории на субјекти</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Вкупно</b>
<b>Пол</b>	Мажи	56	40	140
	Жени	84	60	
<b>Возраст</b>	До 30 години	19	13	140
	Од 30-40 години	22	16	
	Од 40-50	39	28	
	Над 50 години	50	43	
<b>Образование</b>	ССС	20	14	140
	ВСС	113	81	
	М-р и Д-р	7	5	
<b>Работна позиција</b>	Помлад соработник	35	25	140
	Соработник	63	45	
	Советник	42	30	
<b>Стаж</b>	До 10 години	15	11	140
	Од 10-30 години	59	42	
	Над 30 години	66	47	



**Графикон бр. 1**

Приказ на половата структура на испитаниците

Легенда: 1-Мажи (40%), 2-Жени (60%)



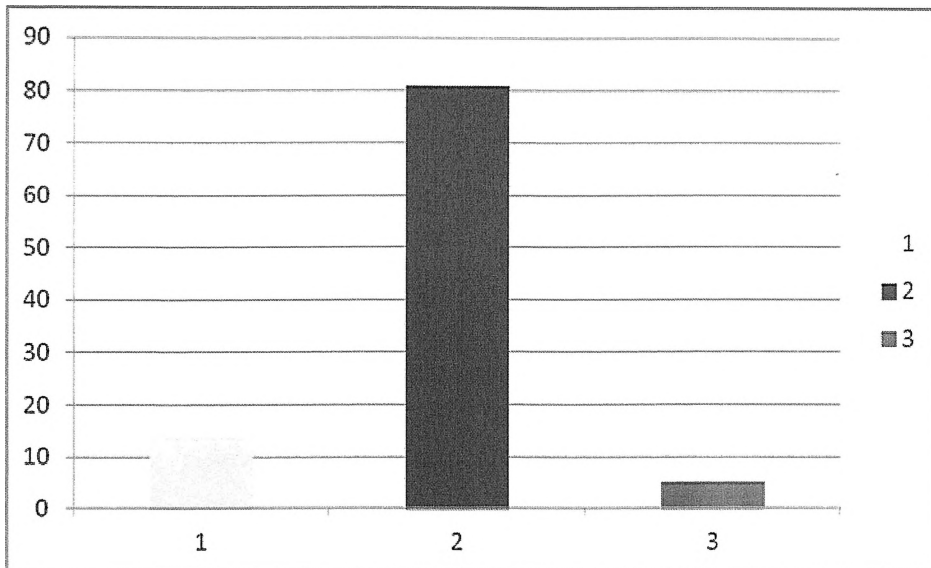
**Графикон бр. 2**

Приказ на старосната структура на испитаниците

Легенда:

1-до 30 години (13%),  
3-40-50 (28%),

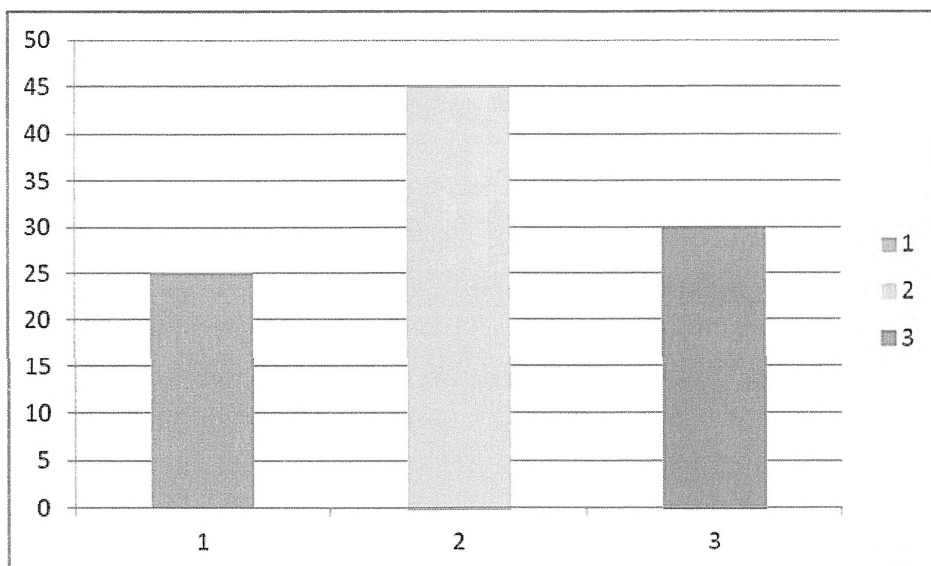
2-од 30-40 (16%),  
4-над 50 години (43%)



**Графикон бр. 3**  
 Приказ на образовната структура на испитаниците

Легенда:

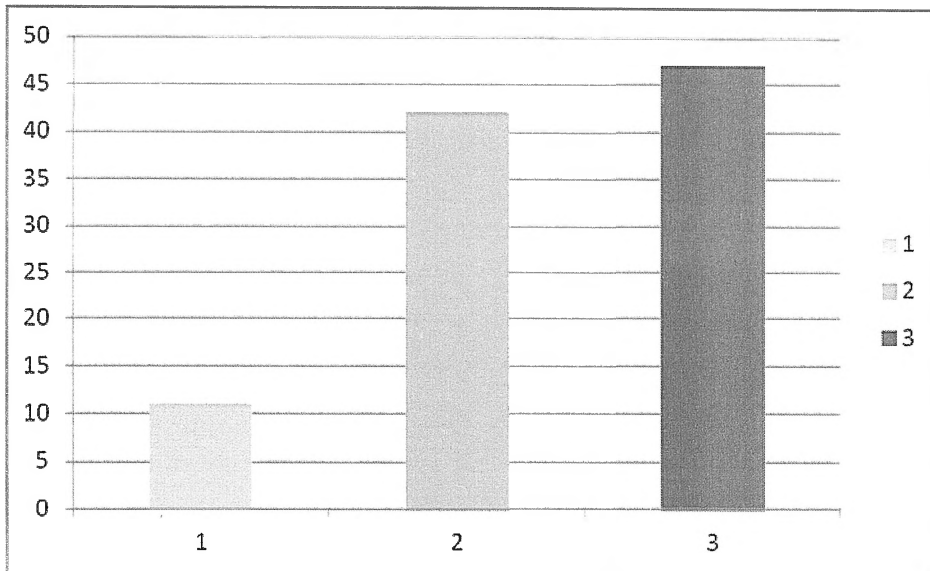
1-ССС (14%),      2-ВСС (81%), 3-М-р и Д-р (5%)



**Графикон бр. 4**  
 Приказ на структурата на испитаниците според работна позиција

Легенда:

1-помлад соработник (25%),      2-соработник (45%), 3-советник (30%)



**Графикон бр. 5**

Приказ на структурата на испитаниците според стажот

Легенда:

1-до 10 год. (11%),

2-од 10 до 30 год. (42%),

3-над 30 год.(47%)

Од табела бр.1 и од графичкиот приказ на добиените резултати од демографската структура на анкетираниите може да се заклучи дека анкетираниите вработени главно се со работен стаж над 30 години (47%), во хиерархијата завземаат средно ниво-соработник (45%), најголемиот број се со високо образование-ВСС (81%), имаат над 50 години (43%) и повеќето од нив се жени (60%).

## 5.2 Мерни инструменти

Во ова истражување за мерење на стиловите на менаџирање на конфликти применет е Рахимовиот Прашалник за Организациски Конфликти-2 (Rahim Organizational Conflict Inventory-II, (M. A. Rahim, 1983, A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict) (прилог бр. 1). Инструментот ја мери перцепцијата на стиловите на менаџирање на конфликти на вработените во однос на нивните надредени менаџери (Форма А), на менаџерите во однос на нивните вработени (Форма Б), како и на вработените во однос на нивните непосредни колеги (Форма Ц). За целите на ова истражување употребена е формата А-перцепцијата на вработените за стиловите на менаџирање конфликти од страна на нивните менаџери. Рахимовиот Прашалник вкупно има 28 искази и е поделен на 5 дела: **стилот на интеграција** се мери со 7 искази (1, 4, 5, 12, 22, 23, 28), **стилот на прилагодување** со 6 (2, 10, 11, 13, 19, 24), на **компромис** со 4 (7, 14, 15, 20), на **доминација** со 5 (8, 9, 18, 21, 25), а стилот на **избегнување** со 6 искази (3, 6, 16, 17, 26, 27). Теориски најнизок скор за за стилот на интеграција е 7, а највисок е 35, односно средниот теориски скор за овој стил е 21. Теориски најнискиот скор за стилот прилагодување и избегнување е 6, највисокиот е 30, а теорискиот среден скор за овој стил е 18. За стилот компромис теориски најнискиот скор е 6, највисокиот скор е 20, а средниот скор за овој стил е 12. За доминација најнискиот скор е 5, највисокиот е 25, а средниот скор е 15. Конструктивната валидност на Рахимовиот инструмент е потврдена со факторска анализа на исказите од прашалникот која ги групираше исказите во пет независни категории или фактори што ја потврди нивната конзистентност и димензионалност со претходно утврдените пет стилови. Тоа инструментот го прави имун на надворешните случајни влијанија.

Секој вработен заокружува еден од петте степени според Ликертова скала за секој исказ (од 1-воопшто не се согласувам, до 5-потполно се согласувам). Колку се поголеми бодовите, толку е поголема употребата на соодветниот стил на менаџирање. Времетраењето на пополнувањето на прашалникот е кратко и изнесува десетина минути.

Инструмент за мерење на **задоволството на вработените од раководителите** е Индексот на Работен Опис (P. C. Smith, L. M. Kendall, C. L. Hulin, 1969, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. A Strategy for the Study of Attitudes*) (прилог бр. 2). Инструментот е дизајниран да го мери задоволството на вработените од пет различни аспекти на работата: плата, можности за унапредување, раководство, непосредни колеги, и природата на самата работа. Се состои од 72 искази-задоволството од платата и можностите за унапредување се мерат со по 9 искази, додека задоволството од самата работа, раководителите и колегите со по 18 искази. За ова истражување употребени се само оние 18 искази од прашалникот кои се однесуваат на задоволството на вработените од нивните раководители. Испитаникот треба да означи „Да“ доколку тој исказ одговара на неговата работна ситуација, „Не“ доколку тој не одговара и „?“ доколку испитаникот не може да одлучи. Секој одговор со „Да“ на позитивен исказ (1, 4, 5, 6, 7, 10, 13, 15, 16, 17) и секој одговор со „Не“ на негативен исказ (2, 3, 8, 9, 11, 12, 14, 18) се бодира со 3, секој неодлучен одговор „?“ се бодира со 2, а со 0 се бодира секој одговор „Да“ на негативен исказ и „Не“ на позитивен исказ. На крајот, добиените бодови се сумираат и колку што тие се поголеми, толку е поголемо нивото на задоволство од раководителите. Скоровите од 0 до 18 означуваат ниско ниво, од 19 до 36 средно ниво, а од 37 до 54 високо ниво на задоволство од раководителите).

### **5.3 Постапка**

За да се добијат податоци за стиловите на менаџирање на конфликти и за задоволството од претпоставените беа применети анкетни прашалници на вработени во вкупно десет институции од **државниот/јавниот сектор**. За потребите на ова истражување вкупно 140 анкетни листови беа употребени за понатамошна анализа. Резултатите од истражувањето се поткрепени со помош на табели и графикони.

## 5.4 Статистичка обработка на податоците

Добиените податоци од истражувањето се обработени со постапки од дескриптивна статистика, а хипотезите се тестирани со t-тест, ANOVA и Пирсонов коефициент на корелација. Релијабилноста на скалите е утврдена со пресметка на стандардизиран коефициент на внатрешна конзистентна релијабилност-Кронбах Алфа. Овој коефициент како метод на утврдување на релијабилноста (за прв пат воведен од Ли Кронбах во 1951 година) е широко применуван во психологијата и општествените науки. T-тестот помогна при утврдување на разлики помеѓу групите задоволни и незадоволни од раководителите во однос на секој од стиловите на менаџирање на конфликти. Поединечни ANOVA тестови се употребени за да се утврди дали постои разлика помеѓу испитаниците (според возраста, образованието, работната позиција и стажот) во однос на стиловите на менаџирање на конфликти и задоволството од нивните раководители. Можните разлики дополнително се проверени преку користење на пост хок Туки тест. Пирсоновите коефициенти на корелација покажуваат како употребата на стиловите на менаџирање на конфликти е поврзана со задоволството на вработените од нивните претпоставени. Податоците се обработени со помош на статистичката програма SPSS и истите се презентирани во табели.

### III. РЕЗУЛТАТИ

Коефициентите на внатрешната конзистентна релијабилност за сите скали се проверени по спроведеното истражување и истите се прикажани во Табела 2. Сите скали имаат Кронбах Алфа коефициент -  $\alpha > 0.7$  што според Нанели укажува на задоволително ниво (Nunnally, J.C., Psychometric Theory, s. 245-246).

**Табела бр. 2**

Резултати од скалите и коефициент на нивна релијабилност

Скали	Коефициент на внатрешна конзистентна релијабилност (Кронбах Алфа)	Ниво на внатрешна конзистентност
Интегративен стил	0.95	$\alpha > 0.7$ (задоволително)
Прилагодувачки стил	0.85	$\alpha > 0.7$ (задоволително)
Компромисен стил	0.78	$\alpha > 0.7$ (задоволително)
Доминирачки стил	0.90	$\alpha > 0.7$ (задоволително)
Избегнувачки стил	0.78	$\alpha > 0.7$ (задоволително)
Задоволство од раководителите	0.85	$\alpha > 0.7$ (задоволително)

Во продолжение се претставени резултатите од дескриптивната статистика добиени по обработката на одговорите за стиловите на менаџирање на конфликти и задоволството на вработените од раководителите (Табела 3).

**Табела бр.3**

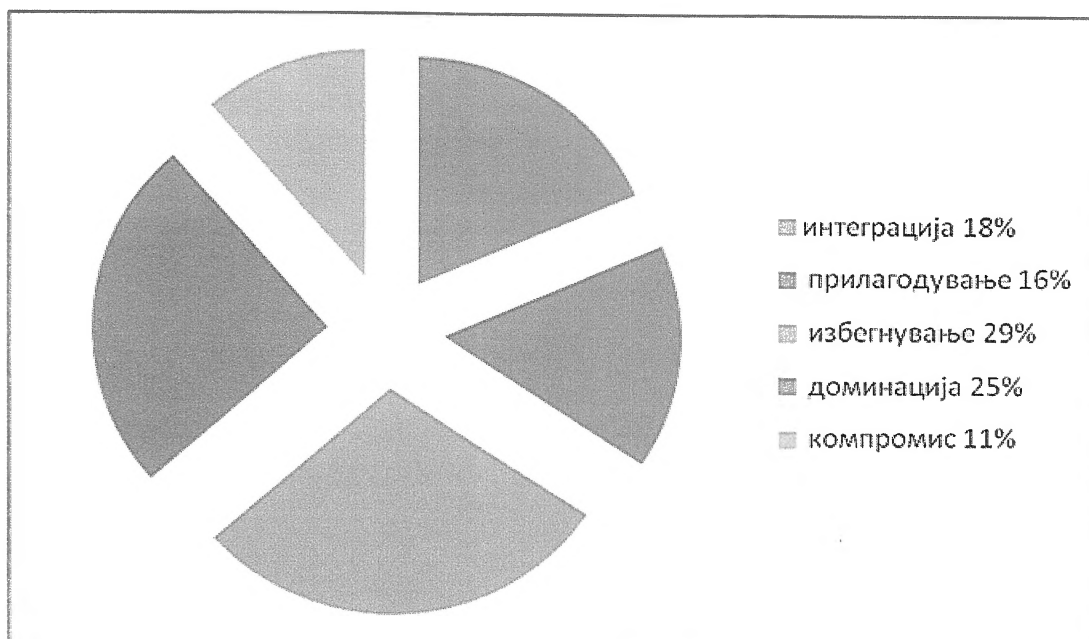
Дескриптивни показатели за стиловите на менаџирање конфликти и задоволството на вработените од раководителите (N=140)

Варијабли	Теориски минимум	Теориски максимум	Теориски среден скор	Емпир. мин.	Емпир. макс.	M	SD
Интеграција	7	35	21	8	35	14.67	7.27
Прилагодување	6	30	18	7	30	12.56	6.23
Избегнување	6	30	18	7	30	23.12	6.62
Доминација	5	25	15	6	25	19.96	5.55
Компромис	4	20	12	5	20	9.01	4.15
Задоволство од раководителите	0	54	36	5	41	18.98	9.45

Од табела бр.3 се забележува дека добиените средни вредности за стиловите на избегнување (M=23.12) и доминација (M=19.96) ги надминуваат теоретските средни вредности (X=18 за стилот на избегнување и X=15 за стилот на доминација). На другите три стилови на менаџирање на конфликтите добиени се пониски вредности во споредба со теоретските средни вредности (M=14.67, X=21 за стилот на интеграција, M=12.56, X=18 за стилот на прилагодување, M=9.01, X=12 за стилот на компромис).

Од истата табела се забележува дека добиената средна вредност за задоволството од раководителите (M=18.98) е пониска од теоретски средната вредност (X=36).

Структурата на процена на стиловите на менаџирање согласно зачестеноста на истите е прикажана графички (Графикон 6).



**Графикон бр. 6**

Графички приказ на структурата на процена на стиловите на менаџирање на конфликти

Може да се забележи од графикон бр. 6 дека стилот на избегнување е најзастапен (29%), веднаш по него стилот на доминација (25%), стилот на интеграција е на трето место (18%), стилот на прилагодување на четврто (16%), а најмалку застапен е стилот на компромис (11%).

Добиените наоди, исто така, укажуваат дека задоволството на вработените од нивните раководители се наоѓа на граница помеѓу ниско и средно ниво на задоволство ( $M=18.98$ ) (Табела 3).

## НАОДИ ОД ТЕСТИРАЊЕТО НА ХИПОТЕЗА 1

Првата хипотеза на ова истражување постулира дека постои разлика во степенот на задоволство на вработените од своите раководители и од нивните стилови на менаџирање на конфликтите. За да се тестира оваа хипотеза, испитаниците беа поделени во две групи според медијана (16): првата група од 70 испитаници која покажа највисоки резултати во задоволството од раководителите и втората група од 70 испитаници која покажа најниски резултати во задоволството од раководителите. Потоа, за да се утврди дали постојат разлики помеѓу оние кои се задоволни од раководителите и оние кои не се во однос на секој од стиловите на менаџирање на конфликти, применет е t-тест со кој се испитува значајноста на разликата помеѓу средните вредности на двете групи во однос на секој стил поединечно (Табела бр. 4).

**Табела бр. 4**

Значајност на разлики помеѓу задоволните (N=70) и незадоволните субјекти (N=70) во однос на стиловите на менаџирање на конфликти (t-тест)

Стилови	Групи	M	SD	t	df	t-критична	Стандардна грешка на разлика	p
Интеграција	незадоволни	11.06	2.66	10.7516	138	0.9999	1.107	0.0001
	задоволни	22.96	8.87					
Прилагодување	незадоволни	10.56	2.77	9.2929	138	0.9999	1.163	0.0001
	задоволни	21.37	9.33					
Избегнување	незадоволни	19.35	7.88	2.4709	138	0.9853	1.400	0.0147
	задоволни	22.81	8.67					
Доминација	незадоволни	17.52	6.05	3.1170	138	0.9978	1.283	0.0022
	задоволни	21.52	8.87					
Компромис	незадоволни	9.22	3.52	7.8251	138	0.9999	1.263	0.0001
	задоволни	19.10	9.96					

Резултатите во табелата бр. 4 покажуваат дека постои статистички значајна разлика помеѓу субјектите кои се задоволни од раководителите и оние кои не се задоволни во однос на секој од стиловите на менаџирање на конфликти. Во однос на сите стилови на менаџирање со конфликти разликите се во прилог на субјектите кои се задоволни од стилот на раководителите. Задоволните кај сите стилови имаат вредности кои се поголеми од теориските средни вредности ( $M=22.96$ ,  $M=21.37$ ,  $M=19.10$ ,  $M=22.81$  и  $M=21.52$ ). Ова не е случај со незадоволните. На пример, кај стилот на интеграција, прилагодување и компромис, нивните средни вредности ( $M=11.06$ ,  $M=10.56$ ,  $M=9.22$ ) се пониски од теориски средните вредности (што не е случај со задоволните), додека средните вредности на стилот на доминација и избегнување ( $M=21.52$  и  $M=22.81$ ) се над теориски средните вредности (како што е случајот со задоволните). Овие резултати можат да се дообјаснат и со примената на Пирсоновите коефициенти на корелација кои всушност покажуваат кои од стиловите на менаџирање на конфликтите придонесуваат за поголемо задоволство на вработените од претпоставените во организациите, т. е. кои од нив се наоѓаат во позитивна односно негативна корелација со ова задоволство. Резултатите се прикажани во табела бр. 5:

**Табела бр. 5**

Пирсонови коефициенти на корелација меѓу стиловите на менаџирање на конфликти и задоволството на вработените од нивните раководители

Варијабли	Интеграција	Прилагодување	Избегнување	Компромис	Доминација	Зад. од раковод.
1.Интеграција	1					
2.Прилагодување	0.494	1				
3.Избегнување	-0.204	0.178	1			
4.Компромис	0.521	0.353	0.005	1		
5.Доминација	-0.431	-0.156	0.328	0.016	1	
6.Задоволство од раководство	<b>0.633**</b>	<b>0.291**</b>	<b>-0.252**</b>	<b>0.342**</b>	<b>-0.496**</b>	1

\* Корелациите се значајни на ниво  $p < 0.01$ ,  $df = 138$

\* Критични вредности за  $r = 0.256$

Врз основа на коефициентите на корелација меѓу стиловите на менаџирање на конфликти и задоволството од раководителите, наодите покажуваат дека најголема е поврзаноста на задоволството од раководителите со стилот на интеграција ( $r = 0.633$ ,  $p < 0.01$ ), потоа со прилагодување ( $r = 0.291$ ,  $p < 0.01$ ) и компромис ( $r = 0.291$ ,  $p < 0.01$ ). Овие наоди ја потврдуваат првата подхипотеза (1.1) која тврдеше дека **вработените имаат највисок степен на задоволство од раководителите кои во менаџирањето на конфликти најмногу применуваат интегративен, прилагодувачки и компромисен стил**

Задоволството од раководителите е негативно поврзано со стилот на избегнување ( $r = -0.252$ ,  $p < 0.01$ ) и особено со стилот на доминација ( $r = -0.496$ ,  $p < 0.01$ ). Овие наоди ја потврдуваат втората потхипотеза (1.2) која тврдеше дека **вработените имаат најмал степен на задоволство од раководителите кои во менаџирањето на конфликти применуваат стил на доминација и избегнување.**

Резултатите добиени од истражувањето покажуваат дека задоволството од раководителите се зголемува со зголемување на примената на стилот на интеграција, прилагодување и компромис, додека зголемената примена на стилот на доминација и избегнување од страна на раководителите е следено со намалено задоволство од нивните раководители.

## **НАОДИ ОД ТЕСТИРАЊЕТО НА ХИПОТЕЗА 2**

Дескриптивниот приказ на стиловите на менаџирање на конфликти и задоволството од раководителите по одделните категории (пол, возраст, образование, работна позиција и стаж) даде одредени сознанија за односот помеѓу демографските карактеристики на испитаниците од една страна, и процената на стиловите на менаџирање на конфликти од нивните раководители и задоволството од нив.

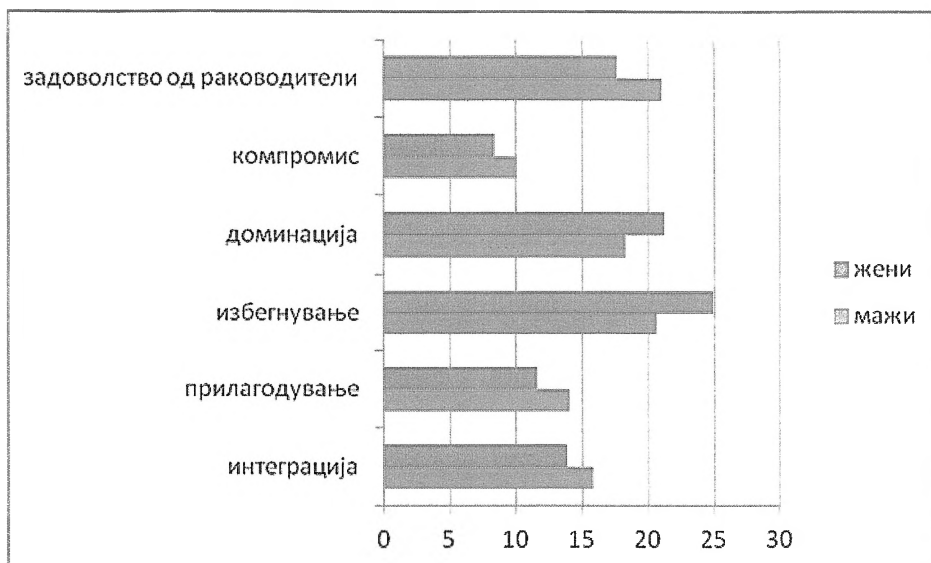
Во следната табела (Табела 6) прикажани се дескриптивните наоди кај субјектите согласно нивните демографски карактеристики во однос на стиловите на менаџирање и задоволството од раководителите.

**Табела бр. 6**

Дескриптивен приказ кај одделните категории на субјекти (пол, образование, стаж, возраст, работна позиција) во однос на стиловите на менаџирање на конфликти и задоволство од раководители

Категорија на субјекти	N	Стилови на менаџирање на конфликти											Задоволство од раководители	
		Интеграција		Прилагод.		Избегнува.		Доминација		Компромис		M	SD	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD			
Маж	56	15.82	7.67	14	6.74	20.62	6.75	18.26	5.90	9.98	4.33	21.03	9.22	
Жени	84	13.88	6.95	11.60	5.71	24.88	6.02	21.19	5.07	8.36	3.93	17.61	9.42	
Возраст	До 30 години	19	29.63	5.01	26.26	4.10	10.42	2.09	8.89	1.62	17.63	1.57	36.73	3.78
	30-40 години	22	14.90	5.99	12.04	4.46	24.27	6.53	20.63	5.10	9.31	3.73	22.45	9.03
	40-50 години	39	11.94	2.86	10.17	2.13	23.12	5.03	20.69	3.98	7.92	2.22	15.89	6.30
	Над 50 години	60	11.45	3.02	9.96	2.30	26.65	2.69	22.71	2.13	6.88	11.57	14.46	5.44
Образование	ССС	20	13.5	7.39	12.4	6.52	22.5	7.75	18.55	7.14	8.8	4.97	17.55	11.33
	ВСС	113	14.59	7.00	12.40	6.04	23.58	6.24	20.32	5.18	8.92	3.92	18.73	9.02
	М-р и Д-р	7	17.85	9.88	15.57	8.58	17.42	7.41	16.42	6.52	11	5.41	24.28	9.51
Работна позиција	Помлад соработник	35	20.42	10.65	18.08	9.11	18.34	8.61	15.4	7.34	12.2	6.02	24.82	13.16
	Соработник	63	11.14	2.87	9.76	2.13	26.33	3.04	22.69	2.24	7.31	2.05	14.92	5.82
	Советник	42	14.92	4.70	12.16	4.23	22.28	6.09	19.38	4.99	8.90	3.01	20.45	7.24
Стаж	До 10 години	15	27.4	7.44	24.00	5.95	12.4	5.23	10.2	4.39	16.4	3.50	34.2	8.09
	10-30 години	59	14.88	6.84	12.64	6.21	23.44	6.82	20.11	5.51	9.06	4.05	19.28	9.42
	Над 30 години	66	11.43	3.05	9.89	1.92	25.27	3.88	22.01	2.87	7.28	2.02	15.25	5.50

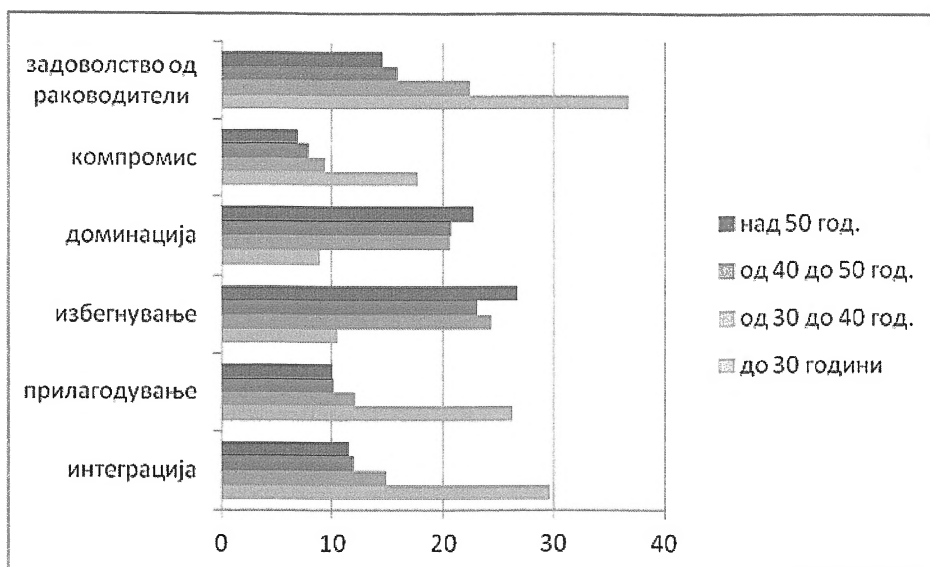
Следните графикони ја прикажуваат структурата на процена на стиловите на менаџирање на конфликти и задоволството од раководители во однос на одделните категории на субјектите вклучени во истражувањето:



**Графикон бр.7**

Структура на процена на стиловите на менаџирање на конфликти и задоволството од раководители кај субјектите од различен пол

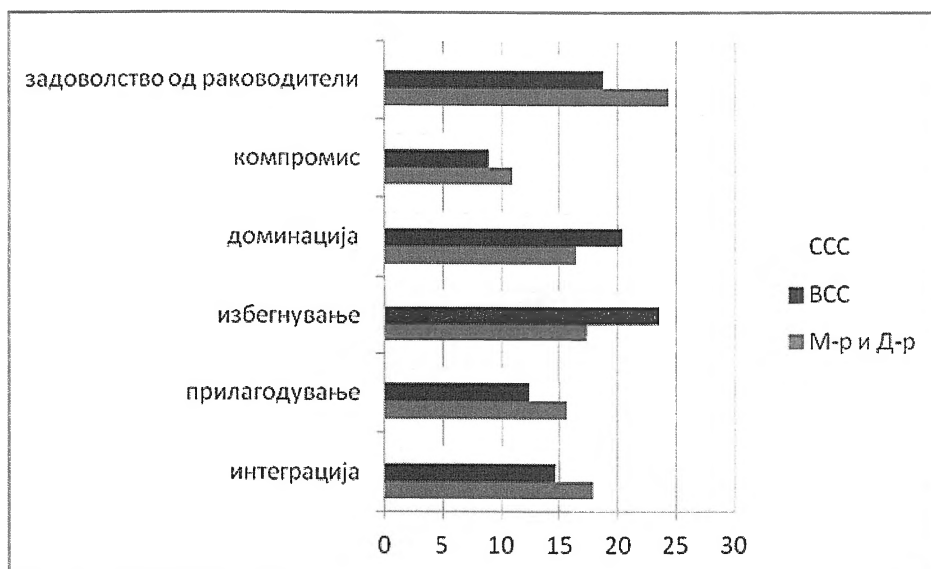
Врз основа на перцепцијата на вработените од двата пола (графикон 7) се забележува дека тие се разликуваат во процените на стиловите на менаџирање со конфликти на нивните раководители. И кај двата пола вредностите што се добиени за менаџирањето на конфликтите со стилот на компромис, прилагодување и интеграција се пониски од теориските средни вредности. Во однос на задоволството од раководителот (графикон 7) се забележува дека вработените од машки пол се позадоволни ( $M=21.03$ ) во споредба со оние од женски пол ( $M=17.61$ ) чиј резултат е во категоријата на ниско задоволство (од 0-18). Овие разлики ќе бидат тестирани со t-тест.



**Графикон бр.8**

Приказ на структурата на процена на стиловите на менаџирање на конфликти и задоволството од раководители според возраста

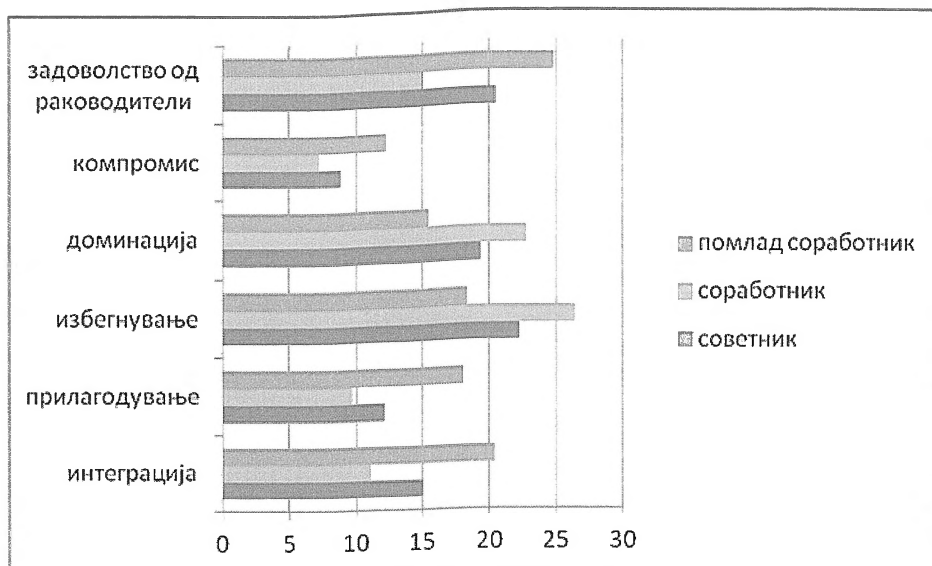
Од графиконот бр.8 и од дескриптивниот приказ на категоријата возраст на испитаниците (табела бр.4), може да се забележи дека вработените се разликуваат во перцепцијата на стиловите на менаџирање со конфликти на нивните раководители. Задоволството од раководителите е најголемо кај вработените на возраст до 30 години ( $M=36.73$ , влегува во категоријата на високо задоволство), а најмало кај вработените на возраст над 50 години ( $M=14.46$ , и е во категоријата на ниско задоволство). Овие разлики ќе видат тестирани со ANOVA.



**Графикон бр.9**

Приказ на структурата на процена на стиловите на менаџирање на конфликти и задоволството од раководители според образованието

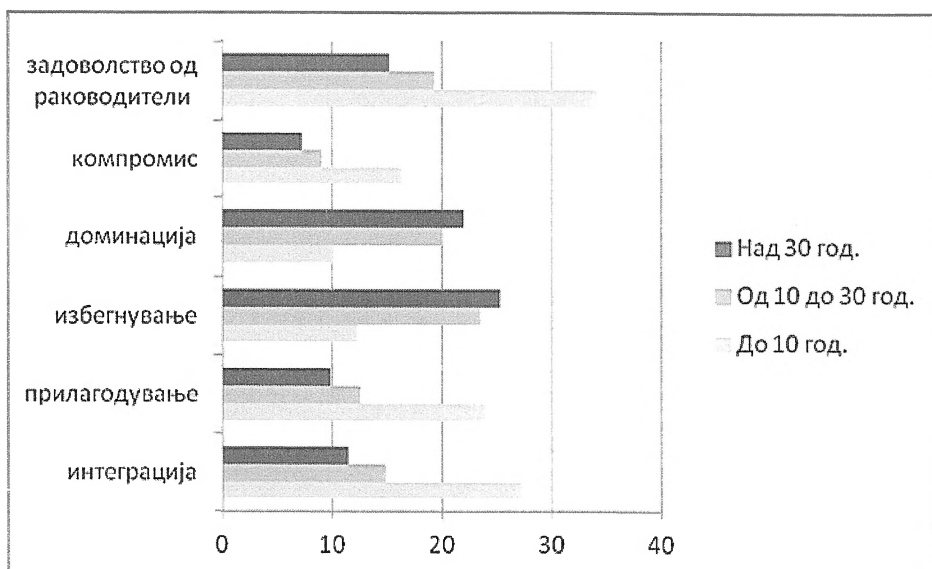
Од графиконот бр.9 и од дескриптивниот приказ на категоријата образование (табела бр.4), може да се забележи дека вработените со различно образование се разликуваат во перцепцијата на стиловите на менаџирање со конфликти од страна на нивните раководители. Задоволството од раководителите е најголемо кај вработените со завршени постдипломски студии ( $M=24.28$ ), а најмало кај вработените со завршено средно образование ( $M=17.55$ ). Овие разлики ќе видат тестирано со ANOVA.



**Графикон бр.10**

Приказ на структурата на процена на стиловите на менаџирање на конфликти и задоволството од раководители според работната позиција

Од графиконот бр.10 и од дескриптивниот приказ на категоријата работна позиција на испитаниците (табела бр.4), може да се забележи дека вработените со различна работна позиција се разликуваат во перцепцијата на стиловите на менаџирање со конфликти од страна на нивните раководители. Задоволството од раководителите е најголемо кај вработените на работна позиција-помлад соработник ( $M=24.82$ ), а најмало кај вработените на работна позиција-соработник ( $M=14.92$ ). Овие разлики ќе видат тестирани со ANOVA.



**Графикон бр.11**

Приказ на структурата на процена на стиловите на менаџирање на конфликти и задоволството од раководители според работниот стаж

Од графиконот бр. 11 и од дескриптивниот приказ на категоријата стаж на испитаниците (табела бр.4), може да се забележи дека вработените со различен стаж се разликуваат во перцепцијата на стиловите на менаџирање со конфликти од страна на нивните раководители. Задоволството од раководителите е најголемо кај вработените со најмал работен стаж-до 10 години ( $M=34.2$ ), а најмало кај вработените со најголем работен стаж-над 30 години ( $M=15.25$ ). Овие разлики ќе видат тестирани со ANOVA.

Во продолжение е даден приказ на резултатите добиени по спроведениот t-тест за утврдување значајни разлики на процените на стиловите на менаџирање на конфликти и задоволството од раководители кај субјектите од различен пол:

**Табела бр. 5**

Значајност на разлики меѓу субјектите од машки (N=56) и женски (N=84) по во однос на стиловите на менаџирање со конфликти и задоволството од раководителите (t-тест) (df=138)

Варијабли	Пол	M	SD	t	t-критична	Стандардна грешка на разлика	p
Интеграција	Машки	15.82	7.67	1.5520	0.8771	1.250	0.1229
	Женски	13.88	6.95				
Прилагодување	Машки	14.00	6.74	2.2653	0.9749	1.059	0.0251
	Женски	11.60	5.71				
Избегнување	Машки	20.62	6.75	3.9065	0.9999	1.090	0.0001
	Женски	24.88	6.02				
Доминација	Машки	18.26	5.90	3.1358	0.9979	0.934	0.0021
	Женски	21.19	5.07				
Компромис	Машки	9.98	4.33	2.2936	0.9767	0.706	0.0233
	Женски	8.36	3.93				
Задоволство од раководители	Машки	21.03	9.22	2.1223	0.9644	1.611	0.0356
	Женски	17.61	9.42				

Од табелата бр. 5 е видно дека пресметаните  $t$ -вредности освен за стилот интегрирање, се поголеми од критичните  $t$ -вредности и упатуваат на постоење на значајни разлики меѓу субјектите од двата пола. Машките имаат статистички значајно повисоки резултати во поглед на стилот компромис и прилагодување, а субјектите од женски пол имаат статистички значајно повисоки резултати во поглед на стилот доминација и избегнување. Не се регистрирани значајни разлики меѓу половите во поглед на стилот интеграција. Задоволството од раководителите е поголемо кај мажите, а помало кај жените. Овие наоди делумно ја потврдуваат субхипотезата 2.1 која тврдеше дека **вработените од женски пол се позадовлни од нивните раководители и сметаат дека во менаџирањето на конфликти тие повеќе применуваат интегративен, прилагодувачки и стил на компромис, наспроти вработените од машки пол кои се понезадовлни и кои сметаат дека во менаџирањето на конфликти тие повеќе применуваат избегнувачки и доминантен стил.**

**Табела бр. 7**

Тестирање на разлики помеѓу зависните варијабли и возраста на испитаниците (ANOVA тест)

Варијабли	Категорија Возраст	Сума на квадрати	Df	Среден квадрат	F	F- критична	p
Интеграција	Помеѓу групите	5.165.393	3	1.721.798	113.992	7.5815	0.0001
	Внатре групите	2.054.212	136	15.105			
Прилагодување	Помеѓу групите	4.200.430	3	1.400.143	158.049	7.5815	0.0001
	Внатре групите	1.204.816	136	8.859			
Избегнување	Помеѓу групите	3.841.133	3	1.280.378	73.708	7.5815	0.0001
	Внатре групите	2.362.449	136	17.371			
Доминација	Помеѓу групите	2.812.730	3	937.577	87.153	7.5815	0.0001
	Внатре групите	1.463.062	136	10.758			
Компромис	Помеѓу групите	1.732.313	3	577.438	9.325	7.5815	0.0001
	Внатре групите	8.421.847	136	61.925			
Задоволство од раководители	Помеѓу групите	7.845.868	3	2.615.289	68.088	7.5815	0.0001
	Внатре групите	5.223.793	136	38.410			

Од табелата бр.7 видно е дека добиените F вредности кај стиловите на интеграција, прилагодување, избегнување, доминација и компромис се поголеми од критичните F вредности потребни за значајност на ниво  $p < 0.01$ . Исто така, F вредноста на задоволството од раководителите е многу поголема од критичната F вредност потребна за значајност на ниво  $p < 0.01$ . Попрецизни информации за разликите од аспект на возраста на испитаниците во однос на стиловите на

менаџирање на конфликти од страна на нивните раководители и задоволството од раководителите се прикажани во Табела 7а.

**Табела бр. 7а**

Туки пост хок тест за утврдување на значајни разлики на групите според возраста

Релевантни варијабли	Категорија возраст	Туки вредност на значајна разлика (q)
Интеграција	Од 30-40 год.	44.8442
	До 30 год.	53.8557
	Над 50 год.	<b>55.3474</b>
Прилагодување	Од 30-40 год.	9.0115
	До 30 год.	63.9628
	Над 50 год.	<b>64.7976</b>
Избегнување	Од 30-40 год.	7.4338
	До 30 год.	-36.0541
	Над 50 год.	<b>-46.0755</b>
Доминација	Од 30-40 год.	-42.3512
	До 30 год.	-42.5677
	Над 50 год.	<b>-49.8547</b>
Компромис	Од 30-40 год.	12.5099
	До 30 год.	14.5999
	Над 50 год.	<b>16.1636</b>
Задоволство од раководители	Од 30-40 год.	27.2627
	До 30 год.	39.7868
	Над 50 год.	<b>42.5169</b>
	Од 30-40 год.	12.5240
	Од 40-50 год.	15.2541
	Над 50 год.	2.7300

\*Критичните вредности на q значајни на ниво <0.01 се 4.40

Добиените значајни разлики од табела бр.7а укажуваат дека групата на возраст до 30 години даде значително повисоки процени на стилот на интеграција во однос на групата на возраст над 50 години ( $q=55.3474 > q=4.40$  потребна за значајност на ниво 0.01). Истата група даде значително повисоки процени на стилот на прилагодување ( $q=64.7969$ ) и на компромис ( $q=16.1636$ ). Групата на возраст над 50 години даде значително повисоки процени на стилот на избегнување ( $q= -46.0755$ ) и на доминација ( $q= -49.8547$ ) во однос на групата на возраст до 30 години. Степенот на задоволство од раководителите е значително поголем кај групата до 30 години во однос на групата над 50 години ( $q=42.5169$ ). Добиените наоди ја отфрлаат субхипотезата 2.2 која тврдеше дека **повозрасните вработени се позадоволни од нивните раководители и сметаат дека во менаџирањето на конфликти тие повеќе применуваат интегративен, прилагодувачки и стил на компромис, наспроти помладите кои се понезадоволни и сметаат дека во менаџирањето на конфликти тие повеќе применуваат избегнувачки и доминантен стил.**

Во табелата бр. 8 видливо е дека не постои статистички значајна разлика помеѓу добиените F вредности кај стиловите на менаџирање на конфликти и кај задоволството од раководителите и критичните F вредности потребни за значајност на  $p<0.05$ . Оттука, може да се заклучи дека образованието на испитаниците не е поврзано со различните стилови на менаџирање на конфликти. Исто така, не постои поврзаност помеѓу образованието на испитаниците и задоволството од нивните раководители. Бидејќи не постои значајна разлика се отфрла субхипотезата 2.3 која тврдеше дека **вработените со повисоко образование се позадоволни од нивните раководители и сметаат дека во менаџирањето на конфликти тие повеќе применуваат интегративен, прилагодувачки и стил на компромис, наспроти вработените со пониско образование кои се понезадоволни и сметаат дека во менаџирањето на конфликти тие повеќе применуваат избегнувачки и доминантен стил.**

**Табела бр. 8**

Тестирање на разлики помеѓу субјектите со различно образование во однос на стиловите на менаџирање со конфликти и задоволството од работата на раководителите (ANOVA) (N=140)

Варијабли	Категорија Образов.	Сума на квадрати	Df	Среден квадрат	F	F- критична	p
Интеграција	Помеѓу групите	98.148	2	49.074	0.945	0.945	0.391
	Внатре групите	7.111.316	137	51.907			
Прилагодување	Помеѓу групите	66.825	2	33.413	0.858	0.858	0.426
	Внатре групите	5.335.335	137	38.944			
Избегнување	Помеѓу групите	259.028	2	129.514	3.043	3.041	0.051
	Внатре групите	5.831.647	137	42.567			
Доминација	Помеѓу групите	141.047	2	70.524	2.285	2.281	0.106
	Внатре групите	4.228.904	137	30.868			
Компромис	Помеѓу групите	29.517	2	14.758	0.855	0.853	0.428
	Внатре групите	2.365.963	137	17.270			
Задоволство од раководители	Помеѓу групите	241.804	2	120.902	1.370	1.368	0.258
	Внатре групите	12.094.015	137	88.277			

Во табелата бр. 9 видно е дека добиените F вредности кај стиловите на менаџирање на конфликти се поголеми од критичните F вредности потребни за значајност на ниво  $p < 0.01$ . Може да се заклучи дека работната позиција на испитаниците е поврзана со различните стилови на менаџирање на конфликти и со нивното задоволство од раководителите, а попрецизни информации во врска со ова се прикажани во табела 9а.

**Табела бр. 9**

Тестирање на разлики помеѓу субјектите со различна работна позиција во однос на стиловите на менаџирање со конфликти и задоволството од работата на раководителите (ANOVA) (N=140)

Варијабли	Категорија Образов.	Сума на квадрати	Df	Среден квадрат	F	F-критична	p
Интеграција	Помеѓу групите	1.944.041	2	972.020	25.256	9.8582	0.0001
	Внатре групите	5.272.743	137	38.487			
Прилагодување	Помеѓу групите	1.567.104	2	783.552	27.979	9.8582	0.0001
	Внатре групите	3.836.628	137	28.005			
Избегнување	Помеѓу групите	1.478.487	2	739.243	21.949	9.8582	0.0001
	Внатре групите	4.614.083	137	33.679			
Доминација	Помеѓу групите	1.210.414	2	605.207	26.207	9.8582	0.0001
	Внатре групите	3.163.766	137	23.093			
Компромис	Помеѓу групите	538.742	2	269.371	19.796	9.8582	0.0001
	Внатре групите	1.864.193	137	13.607			
Задоволство од раководители	Помеѓу групите	2.322.154	2	1.161.077	15.691	9.8582	0.0001
	Внатре групите	10.137.521	137	73.997			

**Табела бр. 9а**

Туки пост хок тест за утврдување на значајни разлики на групите според работната позиција

Релевантни варијабли	Категорија	Работна позиција	Туки вредност на значајна разлика (q)
Интеграција	Помлад сор.	<b>Соработник</b>	<b>17.6992</b>
		Советник	10.4898
	Соработник	Советник	-7.2093
Прилагодување	Помлад сор.	<b>Соработник</b>	<b>18.6024</b>
		Советник	13.2363
	Соработник	Советник	-5.3660
Избегнување	Помлад сор.	<b>Соработник</b>	<b>-16.2903</b>
		Советник	-8.0330
	Соработник	Советник	8.2573
Доминација	Помлад сор.	<b>Соработник</b>	<b>-17.9494</b>
		Советник	-9.7995
	Соработник	Советник	8.1498
Компромис	Помлад сор.	<b>Соработник</b>	<b>15.6852</b>
		Советник	10.5851
	Соработник	Советник	-5.1001
Задоволство од раководители	Помлад сор.	<b>Соработник</b>	<b>13.6173</b>
		Советник	6.0108
	Соработник	Советник	-7.6064

\*Критичните вредности на q значајни на ниво <0.01 се 4.12

Добиените значајни разлики од табела бр.9а укажуваат дека групата со работна позиција помлад соработник даде значително повисоки процени на стилот на интеграција во однос на групата со работна позиција соработник ( $q=17.6992 > q=4.12$  потребна за значајност на ниво 0.01). Истата група даде значително повисоки процени на стилот на прилагодување ( $q=18.6024$ ) и на компромис ( $q=15.6852$ ). Групата соработник години даде значително повисоки процени на стилот на избегнување ( $q= -16.2903$ ) и на доминација ( $q= -17.9494$ ) во однос на групата помлад соработник. Степенот на задоволство од раководителите е значително поголем кај групата помлад соработник во однос на групата соработник ( $q=13.6173$ ). Врз основа на овие наоди се отфрла субхипотезата 2.4 според која **вработените на повисока работна позиција се позадоволни од нивните раководители и сметаат дека во менаџирањето на конфликти тие повеќе применуваат интегративен, прилагодувачки и стил на компромис, наспроти вработените на пониска позиција кои се**

**понезадоволни и сметаат дека во менаџирањето на конфликти тие повеќе применуваат избегнувачки и доминантен стил.**

**Табела бр. 10**

Тестирање на разлики помеѓу субјектите со различен работен стаж во однос на стилите на менаџирање со конфликти и задоволството од работата на раководителите (ANOVA) (N=140)

Варијабли	Категор. стаж	Сума на квадрати	Df	Среден квадрат	F	F-критична	p
Интеграција	Помеѓу групите	3.125.450	2	1.562.725	52.305	9.8582	0.0001
	Внатре групите	4.093.178	137	29.877			
Прилагодување	Помеѓу групите	2.433.989	2	1.216.994	56.100	9.8582	0.0001
	Внатре групите	2.971.969	137	21.693			
Избегнување	Помеѓу групите	2.034.903	2	1.017.451	34.340	9.8582	0.0001
	Внатре групите	4.059.196	137	29.629			
Доминација	Помеѓу групите	1.707.520	2	853.760	45.581	9.8582	0.0001
	Внатре групите	2.566.094	137	18.731			
Компромис	Помеѓу групите	1.016.859	2	508.430	50.181	9.8582	0.0001
	Внатре групите	1.388.071	137	10.132			
Задоволство од раководители	Помеѓу групите	4.398.287	2	2.199.144	37.523	9.8582	0.0001
	Внатре групите	8.029.235	137	58.608			

Од табелата бр.10 видливо е дека добиените F вредности кај стиловите на менаџирање на конфликти се многу поголеми од критичните F вредности потребни за значајност на ниво  $p < 0.01$ . Оттука, може да се заклучи дека постои поврзаност помеѓу работниот стаж на испитаниците и различните стилови на менаџирање на конфликти. Исто така, F вредноста на задоволството од раководителите е многу поголема од критичната F вредност потребна за значајност на ниво  $p < 0.01$ . Може да се заклучи дека работниот стаж на испитаниците е поврзан со различните стилови на менаџирање на конфликти и со нивното задоволство од раководителите, а попрецизни информации во врска со ова се прикажани во табела 10 а. Може да се заклучи дека постои поврзаност помеѓу работниот стаж на испитаниците и задоволството од нивните раководители.

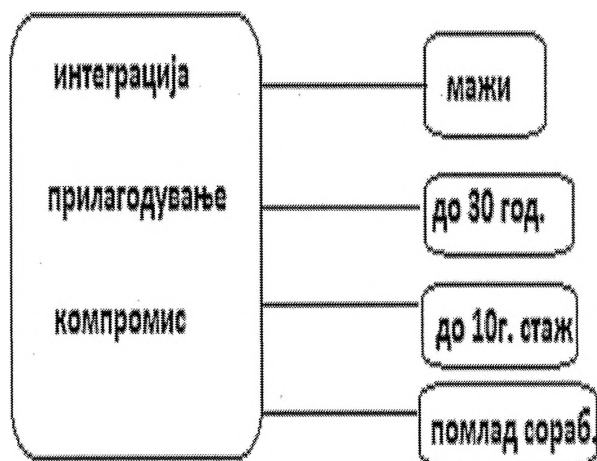
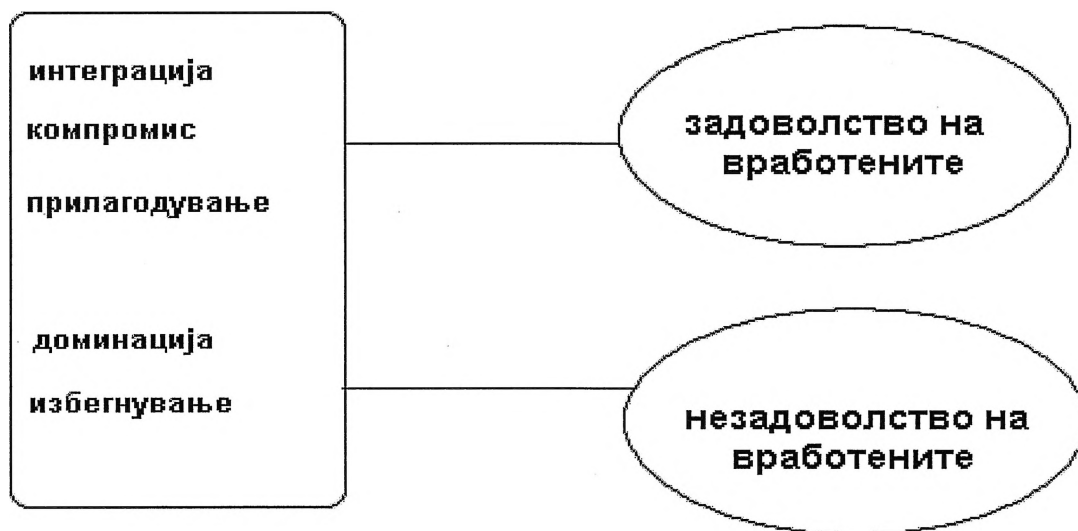
**Табела бр. 10а**

Туки пост хок тест за утврдување на значајни разлики на групите според стажот

Релевантни варијабли	Категорија	Работен стаж	Туки вредност на значајна разлика (q)
Интеграција	<b>До 10 год.</b>	Од 10-30 год. <b>Над 30 год.</b>	27.1019 <b>34.5700</b>
	Од 10-30 год.	Над 30 год.	7.4681
Прилагодување	<b>До 10 год.</b>	Од 10-30 год. <b>Над 30 год.</b>	28.8590 <b>35.8452</b>
	Од 10-30 год.	Над 30 год.	6.9861
Избегнување	<b>До 10 год.</b>	Од 10-30 год. <b>Над 30 год.</b>	-23.9979 <b>-27.9759</b>
	Од 10-30 год.	Над 30 год.	-3.9779
Доминација	<b>До 10 год.</b>	Од 10-30 год. <b>Над 30 год.</b>	-27.0930 <b>-32.2874</b>
	Од 10-30 год.	Над 30 год.	-5.1944
Компромис	<b>До 10 год.</b>	Од 10-30 год. <b>Над 30 год.</b>	27.2842 <b>33.9009</b>
	Од 10-30 год.	Над 30 год.	6.6166
Задоволство од раководители	<b>До 10 год.</b>	Од 10-30 год. <b>Над 30 год.</b>	23.0597 <b>29.2883</b>
	Од 10-30 год.	Над 30 год.	6.2286

\*Критичните вредности на q значајни на ниво  $< 0.01$  се 4.12

Добиените значајни разлики од табела бр.10а укажуваат дека групата со работен стаж до 10 години даде значително повисоки процени на стилот на интеграција во однос на групата со работен стаж над 30 години ( $q=34.5700 > q=4.12$  потребна за значајност на ниво 0.01). Истата група даде значително повисоки процени и на стилот на прилагодување ( $q=35.8452$ ) и на компромис ( $q=33.9009$ ). Групата со најголем работен стаж (над 30 години) даде значително повисоки процени на стилот на избегнување ( $q= -27.9759$ ) и на доминација ( $q= -32.2874$ ) во однос на групата со стаж до 10 години. Степенот на задоволство од раководителите е значително поголем кај групата со најмал работен стаж до 10 години во однос на групата со најголем работен стаж над 30 години ( $q=29.2883$ ). Добиените наоди ја отфрлаат субхипотезата 2.5 која тврдеше дека **вработените со поголем работен стаж се позадоволни од нивните раководители и сметаат дека во менаџирањето на конфликти тие повеќе применуваат интегративен, прилагодувачки и стил на компромис, наспроти вработените со пократок стаж кои се понезадоволни и сметаат дека во менаџирањето на конфликти тие повеќе применуваат избегнувачки и доминантен стил.**



#### IV. ДИСКУСИЈА

Главна цел на истражувањето беше да се одреди поврзаноста помеѓу задоволството на вработените од раководителите и примената на стиловите на менаџирање на конфликти на нивните раководители и како тие влијаат врз нивното задоволство односно незадоволство. Резултатите ја потврдија првата општа хипотеза која тврдеше дека постои разлика во степенот на задоволство на вработените од своите раководители и од нивните стилови на менаџирање на конфликтите. Процената на вработените на примена на различни стилови на менаџирање на конфликти е поврзана со нееднаквото задоволство на вработените од нивните раководители. Стилот на интеграција, компромис и прилагодување придонесуваат за поголемо задоволство, додека стилот на доминација и избегнување за намалување на задоволството на вработените од нивните раководители. Исто така, резултатите се конзистентни со заклучоците од организациските истражувања на: Rahim и Buntzman, 1989, Burke, 1970, Lawrence и Lorsch, 1967, Likert, 1976, кои укажаа на тоа дека менаџерите кои применуваат интеграција (колаборација), компромис и прилагодување како стилови на менаџирање на конфликтите ги зацврстуваат врските помеѓу вработените и нивните претпоставени и резултираат во ефикасно менаџирање на конфликтите.

Тестирањето на значајност на разлики (t-тест) покажа статистички значајна разлика помеѓу задоволството од раководителите и процената на примена на стиловите на менаџирање на конфликти потврдувајќи ја со тоа првата општа хипотеза. Тоа ми даде за право да одам уште понатаму и да проверам кои од стиловите всушност придонесуваат за поголемо задоволство од раководителите, а кои за негово намалување. Со помош на Пирсоновите коефициенти на корелација се утврди дека стиловите на интеграција, компромис и прилагодување се наоѓаат во висока позитивна корелација со задоволството од раководителите,

за разлика од стилот на доминација и стилот на избегнување кои се најдоа во ниска негативна корелација со ова задоволство. Ова пак ги потврди првите две субхипотези дека вработените имаат највисок степен на задоволство од раководителите кои во менаџирањето на конфликти најмногу применуваат интегративен, прилагодувачки и компромисен стил, најмал со примената на стилот на доминација и избегнување.

Од анализата на резултатите добиени од истражувањето може да се заклучи дека според вработените најприменуван стил на раководителите во македонските државни институции е избегнувањето, а веднаш по него стилот на доминација. Стилот на интеграција е на трето место, стилот на прилагодување на четврто, а најмалку застапен е стилот на компромис. Позитивен е фактот што интеграцијата како стил е на трето место што значи дека делумно постои соработка помеѓу раководителите и нивните вработени во однос на решавањето на проблемите, отвореност, размена на информации, испитување на разликите со цел да се дојде до взаемно прифатливо решение. Негативен е фактот што на прво место е застапен стилот на избегнување што укажува дека кај вработените во Македонија доминира перцепција за раководител кој е повлечен, молчалив и често наместо да ги конфронтира проблемите, ги избегнува и покажува незасегнатост за проблемите на вработените. Исто така, загрижувачки е фактот што доминацијата се наоѓа на второ место. Според претходно наведените релевантни емпириски истражувања (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoak, Rosenthal), раководителите кои применуваат доминантен стил се помалку ефективни во решавањето на проблемите на нивните вработени. Согласно овие истражувања, постои извесна поврзаност помеѓу потребата за агресија и доминантниот стил кој се нарекува и принуден. Раководителите кои го користат овој стил најчесто не се отворени за нови искуства и не им даваат голема можност на вработените да бидат лично одговорни за значаен дел од нивната работа. За разлика од интегративниот стил каде потребите за информираност и интересите отворено се споделуваат, доминантниот стил може да биде израз на моќ и закана. Компромисот како стил се наоѓа на последно место. Тоа укажува дека раководителите не се спремни да направат отстапки во корист на своите

вработени со цел да дојдат до взаемно прифатливо решение. Не се засегнати околу заеднички преговарања со вработените за изнаоѓање на решение. Добиените наоди од инструментот за стиловите на менаџирање на раководителите се конзистентни со добиените наоди од инструментот за задоволство од раководителите. Жените, помладите, пообразованите, оние на пониски работни позиции и со помал работен стаж кои покажаа повисоки процени на стиловите на интеграција, прилагодување и компромис, исто така, покажаа повисок степен на задоволство од своите раководители. Според наодите добиени од истражување на задоволството, вработените се наоѓаат на граница помеѓу ниско и средно ниво на задоволство од нивните раководители.

Наодите добиени од истражувањето ја потврдија и втората општа хипотеза која тврдеше дека постојат разлики во задоволството од раководителите и во процените на стилот на менаџирање на конфликтите кај субјектите кои се разликуваат во однос на полот, возраста, нивото на образование, работната позиција и работниот стаж. Помеѓу мажите и жените постои разлика во однос на процената на примена на стиловите на прилагодување, избегнување, доминација и компромис од страна на нивните раководители. Мажите покажуваат повисоки процени на примена на стиловите на прилагодување и компромис кај нивните раководители, додека жените повисоки процени на стиловите на избегнување и доминација. Задоволството од раководителите е поголемо кај мажите, отколку кај жените. Мажите и жените често ги перципираат ситуациите на конфликт различно според нивните улоги во општеството. Светските истражувања во оваа област (Rosenthal and Hautaluoma, 1988; Brahnam; Havenga, 2006) укажуваат дека жените се помалку доминантни, а повеќе соработуваат и се прилагодуваат, додека мажите се помалку склони кон соработка, а повеќе кон натпревар односно доминација. Треба да се напомене, дека применетиот инструмент немаше намера да ги мери стиловите на менаџирање на самите вработени, туку стиловите на нивните раководители. Тоа значи дека полот игра улога во нивните перцепции на стиловите на менаџирање конфликти применети од нивните раководители. Мажите и жените на конфликтот гледаат од различна перспектива, бидејќи често имаат различни очекувања од дадената ситуација, но и на решенијата на проблемите

гледаат поинаку. Делумно ова се должи и на различните перцепции околу моќта и привилегиите што тие ги имаат, а делумно и на важноста која им ја додаваат на добрите колегијални односи наспрема добро завршената работна задача.

Во ова истражување се дојде до заклучок дека постои разлика во возраста на испитаниците и процената на примена на различните стилови на менаџирање на конфликти од нивните раководители. Психолошките и физиолошките импликации на стареењето секако дека имаат влијание врз перцепцијата и однесувањето на вработените. Перцепциите на вработените во поглед на стиловите на менаџирање на конфликти во голема мера зависат од возраста на вработените. Со помош на ANOVA тестот се утврди поврзаност помеѓу возраста на вработените и стиловите на менаџирање на конфликти на нивните раководители. Резултатите добиени од дополнителниот Туки тест укажаа дека вработените на најмала возраст имаат значително повисоки процени на стиловите на интеграција, прилагодување и компромис во однос на вработените на најголема возраст кои, пак, покажуваат повисоки процени на стиловите на избегнување и доминација кај нивните раководители. Кај постарите вработени се констатира спротивното: помало присуство на стилот на интеграција, а поголемо на стиловите на доминација и избегнување. Желбата за моќ која расте со годините може исто така да се вмеша во перцепирањето на стиловите. Ова е најчесто случај кога на позиција раководител ќе дојде некој на помала возраст и со помало искуство во однос на вработениот кој има поголеми познавања и компетенции. Тогаш, се јавува интергенерациски конфликт и тој се чувствува подредено.

Истражувањето, исто така, утврди разлика во работниот стаж на испитаниците и процената на употреба на стиловите на менаџирање на конфликти. Вработените со најголем работен стаж (над 30 години) покажаа повисоки процени на стиловите на доминација и избегнување кај нивните раководители, за разлика од вработените со помал работен стаж кој покажаа поголемо присуство на стилот на интеграција, прилагодување и компромис. Вработените со поголемо работно искуство често се наоѓале во конфликтни ситуации кои понатаму продолжиле да вршат влијание врз нивните перцепции на

новите конфликти. Некои од овие искуства ја зајакнале нивната самодоверба, подготвувајќи ги да преземаат нови ризици, а некои во нив влеале страв и недоверба. И во двата случаи, работното искуство, односно стажот на вработените имаат значајна улога во перцепирањето на конфликтите и на стилите на нивно менаџирање. Компетенциите на вработените, нивните знаења и вештини со годините придонесуваат да се промени нивната перцепција за одредени стилови. Се учат позитивните и негативните страни на конфликтите и на стилите на нивно менаџирање. Така на пример, повеќето од вработените со кои спроведов интервју се пожалија за нивната спреченост да напредуваат во работните позиции во нивните организации. И покрај нивното работно искуство и годините тие се чувствуваа запоставени или онеправдани што значително ја менува нивната перцепција за нивните раководители.

Испитаниците на поголема возраст и оние со поголем работен стаж воедно покажаа и помало задоволство од раководителите за разлика од помладите. Треба да се напомене дека иако се утврди негативна корелација помеѓу задоволството од раководителите и стилите на доминација и избегнување, незадоволството кај постарите и поiskusни вработени не може во целост да се припише само на примената на овие два стила. Врз нивното незадоволство влијаат повеќе фактори како на пример: работните услови, односот со нивните непосредни колеги, лошата економска состојба на организацијата, општите политички услови, невообичаено однесување на вработените и неспособност на поединците во организацијата.

Моето истражување констатира постоење на разлика во хиерархиското ниво, т.е. работната позиција на испитаниците и процената на примена на стилите на менаџирање конфликти. Вработените на работна позиција-соработник дадоа повисоки процени на стилите на избегнување и доминација кај нивните раководители, додека вработените на работна позиција-помлад соработник дадоа повисоки процени на стилите на интеграција, прилагодување и компромис. Ова може да се објасни со фактот дека оние вработени на пониска позиција имаат поголем мотив да напредуваат во хиерархијата, па затоа нивните очекувања од раководителите се поголеми. Исто така, како фактор кој влијае на

процената на вработените на стилот на нивниот раководител претставува и големината на организацијата. Таа има значително голем удел во нејзината хиерархиска поставеност. Раководителите кои имаат поширок круг на вработени со кои треба да менаџираат најчесто се перцепираат како доминантни или избегнувачки. Тоа пред сè се должи на неможноста на раководителот да ги менаџира конфликтите ефикасно кога се во прашање поголем број вработени. Во замена за тоа, за решавање на проблемите тој применува награди или казни, наместо директни разговори и менторство. Оттаму, оние раководители во поголемите организации кои имаат поширок круг на вработени во нивните одделенија и сектори се перцепираат како подоминантни и поизбегнувачки за разлика од оние кои имаат помалку. Согласно моите набљудувања на состојбите во организациите кои ги истражував, повеќето раководители или беа на пониски нивоа во организациите или имаа многу мал број на вработени во нивните сектори и одделенија, што нема простор да се зборува за какво било менаџирање. Имаше дури и раководители на одделенија без ниту еден вработен во нивното одделение. Обично, тоа беше случај кај помалите организации со помал број на вработени. Меѓутоа, во поголемите организации, раководителите со поголем број на вработени разбирливо завземаат значајни позиции во хиерархиската структура, и разликите во перцепциите на вработените во однос на нивните раководители во голема мера се разликуваат. Ако раководителот применува несоодветен стил во несоодветна ситуација, тој е веднаш перципиран како лош или неуспешен. Следствено, задоволството од раководителите е поголемо кај вработените на работна позиција-помлад соработник, а помало кај вработените на работна позиција-соработник.

Во истражувањето посветено за институциите во Македонија дојдов до заклучокот дека стилот на интеграција (соработка), компромис и прилагодување, најмногу придонесуваат за задоволството на вработените од нивните раководители. Секако дека ова истражување има и свои ограничувања. Треба да се напомене дека добиените резултати не даваат исцрпна слика за стиловите на менаџирање кои доминираат во Македонија бидејќи истражувањето не го опфаќа приватниот сектор. Исто така, сликата на вработените за стиловите на

менаџирање на конфликти кај нивните раководители е индивидуална и зависи од низа фактори. Така на пример, поради стравот да не ги загубат своите работни места, вработените се стремат да ги зголемат своите намери да имаат добри односи со своите претпоставени. И покрај меѓусебните разлики и несогласувања, тие можат да ги пренагласат добрите колегијални односи со своите раководители со цел да остават позитивен впечаток. Сепак, резултатите од истражувањето обезбедија примарни, но корисни сознанија за менаџирањето на конфликтите во администрацијата. Иако употребата на некои стилови за одредени ситуации е очигледна, не треба да се заборава дека тие не секогаш имаат ист ефект кај сите видови на однесувања и ситуации. На пример, истражувањето на Rahim и Buntzman (1989) дојде до заклучок дека стиловите на интеграција и компромис се најмногу поврзани со организациската ефективност, стилот на доминација е најважен за усогласување со барањата на раководителот, а интегративниот, компромисниот и прилагодувачки стил најповрзан со задоволството од раководителите.

Во Македонија конфликтите во организациите не секогаш правилно се менаџираат и менаџерите не поседуваат соодветни знаења и вештини за успешно справување со нив. Со нив се менаџира рутински. Исто така, постои различна перцепција за конфликтите кај различни организации од приватниот и јавниот сектор, кај оние кои се профитно и кај оние кои не се профитно ориентирани. Вистинскиот менаџер на човечки ресурси треба да умее да ја исправи ваквата слика во македонските институции. Тој треба да ги научи вработените како да ги применуваат стиловите на менаџирање во различни конфликтни ситуации. Се препорачува избегнувачкиот стил да се минимизира освен во ситуации кога е тој неопходен, а да се зголеми примената на компромисниот стил. Тоа значи раководителите почесто да преговараат со своите вработени за да може да се изнајде взаемно прифатливо решение. Исто така, потребно е да се охрабрува примената на интегративниот стил кој ќе биде насочен кон решавање на проблемите помеѓу вработените и нивните претпоставени.

Еден од начините да се подобри ваквата состојба е да се воведат обука на раководителите и на вработените (семинари, курсеви) во конфликтниот

менаџмент, со која тие ќе стекнат знаења и вештини во менаџирањето на конфликти. Неправилното менаџирање на конфликтите може да произлегува и од несоодветна организациска структура или култура. Во тој случај, неопходни се промени во структурата и културата на организацијата. Од сите организациски структури, органската структура е најмногу поврзана со интегративниот стил и се јавува во позитивна корелација со задоволството на вработените од раководителите, за разлика од механицистичката структура која е најмногу поврзана со нивното незадоволство. Органската организациска структура како и лидерството на промени можат да бидат моќно средство во одржувањето на организациската стабилност.

## V. ЗАКЛУЧОК

Согласно истражувањата на теоретските извори за конфликтот, заклучив дека истражувањата за организацискиот конфликт главно можат да се поделат во две групи. Првата група истражувања одат во насока на употреба на мерни инструменти кои ќе го определат нивото на присутност на конфликтот. Потоа, кон минимизирање на влијанието на конфликтот преку промена на неговите извори. Изворите на конфликти можат да бидат: лидерскиот стил, организациската култура, содржината на работните задачи, структурата на организацијата, како и други надворешни закани. Сите овие извори можат да бидат променети и на тој начин да го намалат или пак зголемат организацискиот конфликт. Други истражувања се насочени кон испитување на различни стилови на управување со конфликтот, како што се: интегративниот, прилагодувачкиот, доминантниот, избегнувачкиот и компромисниот стил. За да се менаџира конфликтот, треба да се определат стиловите кои се најмногу пригодни во зависност од дадената ситуација. И двете групи на истражувања имаат за цел ефективно да се справат со конфликтот, но можат да одат во сосема спротивни насоки. Едната насока тргнува од претпоставката дека конфликтот треба да се реши, избегне, а неговото влијание што е можно повеќе да се намали. Другата, пак, бара модели и начини не да го намали, туку неговата енергија да ја извлече и да ја пренасочи кон позитивни цели за организацијата. Тоа е вистинската задача на правиот менаџер.

Ова е првиот заклучок до кој дојдов, а е доста важен. Конфликтот сам по себе не е негативен, напротив, во него има голем потенцијал за промени. Оттука, менаџирањето на конфликти претставува многу значајна функција на менаџментот на човечките ресурси. Истражувањето на теоретските извори на автори од поново време доведе до заклучок дека премногу ниското ниво на конфликт може да доведе до стагнација, рамнодушност, појава на групно мислење, а превисокото ниво може да доведе до дезинтеграција на самата организација. Поради тоа, умерена количина на конфликт која се управува на конструктивен начин е значајна за постигнување на задоволително ниво на

организациска ефективност. Оние конфликти кои ги поддржуваат целите на групите и ги подобруваат перформансите се функционални, додека оние кои го спречуваат доброто работење на групите се деструктивни.

Овој труд воедно ги синтетизира знаењата до кои имаат дојдено еминентни светски експерти од оваа област, а претставува и значаен извор на информација за стиловите на менаџирање на раководителите и како тие влијаат врз задоволството на вработените во македонските државни институции. Раководителите на претпријатијата во него можат да најдат релевантни сознанија за тоа како успешно да ги менаџираат конфликтите во нивните организации со што би оствариле што повисоки резултати. Изборот на примена на одреден стил на менаџирање зависи од повеќе фактори, како: години, пол, работното искуство, но најголемо влијание врз изборот има конкретната ситуација. Менаџерот на човечки ресурси без да знае како да управува со конфликтите во различни ситуации не може да се смета за успешен. Сепак, природата на меѓучовечките односи е таква што не може да се утврди еднаш засекогаш конечна и дефинирана типологија на менаџерски стилови или стратегии. Во таа смисла, не секогаш е полезно во целост да се потпираме на веќе посточеките и прифатени практики. На пример, иако прилагодувачкиот стил придонесува за зголемено задоволството од раководителите, овој стил ако не се употребува соодветно може да доведе до злоупотреба на авторитетот на раководителот и до појава на нови конфликти. Ако раководителот кој применува избегнувачки стил ги избегнува останатите вработени во услови кога им треба внимание или да се реши некој суштински проблем за организацијата, тоа може да доведе до фрустрираност и до нарушување на меѓучовечките односи.

На крајот, не треба да се заборава хуманата, етичка страна на примената на овие стилови. Менаџерите ги користат овие стилови во различни ситуации во односите со вработените, но со какви цели? И најефикасното средство ако се користи за негативни цели, нема да биде од корист. За жал, светските искуства укажуваат на примери за тоа како овие раководни стилови се користат за неетички цели. Се вели дека секоја примена е соодветна доколку истата придонесува за остварување на заедничката цел на организацијата. Но дали таа цел е насочена

кон доброто за сите или само за некои членови од таа организација? Дали заедничката цел е само оправдување за искористување на нивниот труд или за остварување на нивните потенцијали? Затоа, кога се зборува ефективното менаџирањето на конфликти, не треба да се прескокне и терминот „етичко“ менаџирање кое се раководи според принципите за доброто на секого. Всушност, и самата поделба на стиловите на менаџирање на конфликти во две димензии го укажува тоа: колку повеќе се грижиме за другите, толку помалку ќе имаме конфликти, а повеќе задоволство од работата.

А тоа е главната цел на менаџментот на човечки ресурси-да им овозможи на луѓето задоволство и себепронаоѓање во работата, а на организацијата максимално искористување на нејзините ресурси и остварување на максимални резултати.

## ЛИТЕРАТУРА

- Adžes, I. (2006), *Stilovi dobrog i loseg upravljanja*, Adžes, Novi Sad
- Babin, B. J., & Boles J. S. (1996). The effects of co-worker involvement and supervisor support on service provider role. *Journal of Retailing*, 72, 57–76.
- Bahtijarevič- Šiber (2003), *Menadzment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
- Baron, R. A. (1990). Conflict in organizations. Vo K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 197–216). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Beer, M., & Walton, A. E. (1987). Organization change and development. *Annual Review of Psychology*, 38, 339–367.
- Blome, G. (1983). Work Teams: Applications and Effectiveness. *American Psychologist*, 45: 12-133.
- Buss, H. (2009). *Measuring and Reducing The Cost of Conflict at Workplace in UNHCR*, Unpublished master dissertation, Institut Universitaire Kurt Bosch, Switzerland
- Burke, R. J. (1969). Methods of resolving superior–subordinate conflict: The constructive use of subordinate differences and disagreements. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 393–411.
- 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.
- Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict*. Glencoe, IL: Free Press.
- Deutsch, M. 1973. Conflicts: Productive and destructive. In Conflict resolution through communication, edited by F. E. Jandt. New York: Harper & Row.
- Dewey, J. (1957). *Human nature and conduct*. New York: Modern Library.
- De Dreu C.K.W. and Van de Vliert, E. (1997). *Using Conflict in Organizations*. London: Sage.
- Druckman, D., & Zechmeister, K. (1973). Conflict of interest and value dissensus: Propositions in the sociology of conflict. *Human Relations*, 26, 449–466.
- Druckman, D., Broome, B. J., & Korper, S. H. (1988). Value differences and conflict Resolution: Facilitation or delinking? *Journal of Conflict Resolution*, 32, 489–510.

- Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, trans. from French). London: Pitman. [originally published 1916]
- Fisher, C. D., & Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68, 320–333.
- Follett, M. P. (1940). Constructive conflict. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (pp. 30–49). New York: Harper & Row. [originally published 1926]
- French, W. L., & Bell, C. H., Jr. (1999). *Organization development* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Goleman, D., *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, 1998.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Diego: Jossey-Bass.
- Gray, J. (1996). MUSKARCI SU SA MARSJA ŽENE SU SA VENERE, Štampa: "Junior", Beograd, Prvo izdanje Beograd
- Grinberg i Baron (1998) "*Ponasanje ljudi u organizacijama*", Beograd: Zelnid
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7, 367–381.
- Gulick, L. H., & Urwick, L. (Eds.). (1937). *Papers on the science of administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.
- Haiman, F. S. (1951). *Group leadership and democratic action*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hollinger, R. c., Slora, K. B., & Terris, W. (1992). "Deviance in the fast-food restaurant: Correlates of employee theft, altruism, and counterproductivity", *Deviant Behavior*, 13, s. 155-184.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16–78.

- Jehn, K. A. (1997a). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530–557.
- Julian, J. W., & Perry, F. A. (1967). Cooperation contrasted with intra-group and intergroup competition. *Sociometry*, 30, 79–90.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, P. R., Snoak, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organization stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment*. Homewood, Ill: Irwin-Dorsey.
- Laue, J.H. (1981). *Conflict Intervention in Handbook of Applied Sociology*. M.E. Olsen and M. Micklin (Eds.), New York, Praeger.
- Levine, S. (1998). The many Costs of Conflict, in S. Levine (Ed), *Getting to Resolution*, San Francisco: Barrett-Koehler
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics*. Ed.G. W. Lewin. New York: Harper & Row.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R., & Likert, J. G. (1976). *New ways of managing conflict*. New York: McGraw-Hill.
- Litterer, J. A. (1966). Conflict in organization: A re-examination. *Academy of Management Journal*, 9, 178–186.
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Vo Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Ed. Marvin Dunnette. Chicago, IL: 1297-1350.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Miles, R. H. (1980). *Macro organizational behavior*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Nicotera, A. M & Dorsey, L. K (2006): Individual and interactive processes in organizational conflict , vo Oetzel, J. G., and S. Ting-Toomey (eds.) *The Sage Handbook of Conflict Communication: Integrating Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, s. 293-325.

- Park, R. E., & Burgess, E. W. (1929). *Introduction to the science of sociology* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press. [originally published 1921]
- Petkovic M., Janicijevic N., Bogičević B. (2002) "Organizacija preduzeca", Beograd, Ekonomski fakultet
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1–28.
- Pondy, L. (1967) Organizational Conflicts: Concepts and Models, *Administrative Science Quarterly*, vol.2, no.2
- Prein, H.C.M. (1976). Stijlen van conflicthantering [Styles of handling conflict]. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 31, 321–346.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323–1344.
- Rahim, M.A., (1992), *Managing Conflict in Organizations*, Praeger, Westport, CT
- Rahim, M.A. & Buntzman, G.F. (1989). Supervisory Power Bases, Styles of Handling Conflict with Subordinates, and Subordinate Compliance and Satisfaction. *Journal of Psychology*, 123: 195-210.
- Robbins, S. P. (1974). *Managing organizational conflict: A nontraditional approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. (2003) *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
- Roloff, M. E. (1987). Communication and conflict. Vo C. R. Berger & S. H. Chaffee(Eds.), *Handbook of communication science* (s. 484–534). Newbury Park, CA:Sage.
- Ross, R. S., & Ross, J. R. (1989). *Small groups in organizational settings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rosenthal, D. B., Hautaluoma, J. (1988), Effects of Importance of Issues, Gender, and Power of Contenders on Conflict Management Style, *Journal of Social Psychology*, 128(5): 699-701

- Sager, F.K. (1994). The Role of Behavior Intentions in Turnover of Salespeople. *Journal of Business Research*, 29(3): 179-189.
- Schellenberg, J. A. (1996). *Conflict resolution: Theory, research, and practice*. Albany: State University of New York Press.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (2005) *Organizational Behavior*, New York: John Wiley & Sons
- Simmons, T. and Ruth, S. (1997). *A Win-win Situation*. News and Observer, NJ, 10
- Sipka, T. A. (1969). *Social conflict and re-construction*. Doctoral dissertation, Boston College, Boston.
- Smith, C. G. (1966). A comparative analysis of some conditions and consequences of interorganizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 10, 504–529.
- Smith, P.C.; Kendall L.M. and Hulin C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. A Strategy for the Study of Attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Slater, S. F. (1995, November–December). Learning to change. *Business Horizons*, 13–20.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Row.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and Negotiation Processes in Organizations. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd Ed., pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Wall, V.D. Jr. and Galanes, G. (1986). The SYMLOG Dimensions and Small Group Conflict. *Central States Speech Journal*, 37: 61-78.
- Wall, V. D., Jr., & Nolan, L. L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39, 1033–1052.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Persons, trans. from German). New York: Oxford University Press. [originally published 1929]

- Weider-Hatfield, D., & Hatfield, J. D. (1995). Relationships among conflict management styles, levels of conflict, and reactions to work. *Journal of Social Psychology*, 135, 687–698.
- Whyte, W. H. (1967). Models for building and changing organizations. *Human Organizations*, 26, 22–31.
- Zrnić, M (2007) *Uvod u menadžment ljudskih resursa*. BLC College i Besjeda, Banja Luka

## VI. ПРИЛОЗИ

### ПРИЛОГ БР. 1

#### ИНСТРУМЕНТ: РАХИМОВ ПРАШАЛНИК ЗА ОРГАНИЗАЦИСКИ КОНФЛИКТИ-2

Заокружете го тврдењето што се однесува на Вас:

<b>Пол</b> а) М б) Ж	<b>Возраст</b> а) до 30 години б) од 30 до 40 години в) од 40 до 50 години г) над 50 години	<b>Стаж</b> а) до 10 години б) од 10 до 30 години в) над 30 години
<b>Образование</b> а) ССС б) ВСС в) М-р или Д-р	<b>Работна позиција</b> а) Помлад соработник б) Соработник в) Советник	

Ве молиме да одговорите колку се согласувате или не се согласувате со секој од долунаведените искази :

**(ЗАОКРУЖЕТЕ ЕДЕН ОДГОВОР ВО СЕКОЈ РЕД)**

1.	Мојот претпоставен се обидува да го истражи проблемот заедно со мене да за дојде до взаемно прифатливо решение	1	2	3	4	5
2.	Мојот претпоставен воглавно се обидува да ги задоволи моите потреби	1	2	3	4	5
3.	Мојот претпоставен избегнува да се изложува и се обидува да го чува нашиот конфликт во себе	1	2	3	4	5
4.	Мојот претпоставен се обидува да ги вклопи неговите идеи со моите за да дојде до заедничко решение	1	2	3	4	5
5.	Мојот претпоставен се обидува да соработува со мене за да изнајде решение кое ги задоволува нашите очекувања	1	2	3	4	5
6.	Мојот претпоставен обично избегнува отворено да разговара за неговите/нејзините разлики со мене	1	2	3	4	5

7.	Мојот претпоставен се обидува да најде средина во решавањето на проблемите	1	2	3	4	5
8.	Мојот претпоставен го употребува неговото/нејзино влијание за да можат неговите идеи да бидат прифатени	1	2	3	4	5
9.	Мојот претпоставен го употребува неговиот/ нејзин авторитет за да донесе одлука во негова/ нејзина полза	1	2	3	4	5
10.	Мојот претпоставен обично се прилагодува на моите желби	1	2	3	4	5
11.	Мојот претпоставен попушта на моите желби	1	2	3	4	5
12.	Мојот претпоставен разменува точни информации со мене за да го реши проблемот заеднички	1	2	3	4	5
13.	Мојот претпоставен најчесто ми прави отстапки	1	2	3	4	5
14.	Мојот претпоставен обично застапува средишна позиција во излезот од ќорсокакот	1	2	3	4	5
15.	Мојот претпоставен преговара со мене за да може да се постигне компромис	1	2	3	4	5
16.	Мојот претпоставен често избегнува расправи со мене	1	2	3	4	5
17.	Мојот претпоставен избегнува средби со мене	1	2	3	4	5
18.	Мојот претпоставен ја употребува неговата стручност за да донесе одлука во негова полза	1	2	3	4	5
19.	Мојот претпоставен често се согласува со моите предлози	1	2	3	4	5

20.	Мојот претпоставен се „пазари“ со мене за да постигне компромис	1	2	3	4	5
21.	Мојот претпоставен е во главно цврст во остварувањето на неговиот интерес во проблемот	1	2	3	4	5
22.	Мојот претпоставен се обидува отворено да ги изнесе сите наши грижи за да можат проблемите да се решат на најдобар можен начин	1	2	3	4	5
23.	Мојот претпоставен соработува со мене за да донесе взаемно прифатливи одлуки	1	2	3	4	5
24.	Мојот претпоставен често се согласува со моите предлози	1	2	3	4	5
25.	Мојот претпоставен понекогаш ја употребува неговата моќ за да победи во одредена проблемска ситуација	1	2	3	4	5
26.	Мојот претпоставен го чува неговото/нејзино несогласување за да избегне непријатни чувства	1	2	3	4	5
27.	Мојот претпоставен избегнува непријатни размени со мене	1	2	3	4	5
28.	Мојот претпоставен соработува со мене за да може правилно да го разбере проблемот	1	2	3	4	5

## ПРИЛОГ БР.2

### ИНСТРУМЕНТ: ИНДЕКС НА РАБОТЕН ОПИС

Ве молиме одговорете со „Да“ до исказот доколку тој најдобро ја опишува вашата ситуација на работа, „Не“ доколку тој не ја опишува вашата ситуација, и „?“ доколку не можете да одлучите!

- 1) Мојот претпоставен бара совет од мене а.Да б.Не в.?
- 2) Тешко е да се угоди на мојот претпоставен а.Да б.Не в.?
- 3) Мојот претпоставен е нељубезен а.Да б.Не в.?
- 4) Мојот претпоставен ја фали добро сработената работа а.Да б.Не в.?
- 5) Мојот претпоставен е тактичен а.Да б.Не в.?
- 6) Мојот претпоставен е влијателен а.Да б.Не в.?
- 7) Мојот претпоставен е секогаш во тек со случувањата а.Да б.Не в.?
- 8) Мојот претпоставен не ме надгледува доволно а.Да б.Не в.?
- 9) Мојот претпоставен е лесно избувлив а.Да б.Не в.?
- 10) Мојот претпоставен ми кажува до каде сум со мојата работа а.Да б.Не в.?
- 11) Мојот претпоставен ме вознемирува а.Да б.Не в.?
- 12) Мојот претпоставен е тердоглав а.Да б.Не в.?
- 13) Мојот претпоставен ја познава добро работата а.Да б.Не в.?
- 14) Мојот претпоставен е лош а.Да б.Не в.?
- 15) Мојот претпоставен е интелегентен а.Да б.Не в.?
- 16) Мојот претпоставен ме остава на мира а.Да б.Не в.?
- 17) Мојот претпоставен ми се наоѓа кога ми треба а.Да б.Не в.?
- 18) Мојот претпоставен е мрзелив а.Да б.Не в.?

ПРИЛОГ БР.3

ПОСТИГНАТИ СКОРОВИ НА ИНСТРУМЕНТИТЕ ПРИМЕНЕТИ ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО

Р.б	п о л	возраст:				Образ Проф.	Раб поз.	Работен стаж			Скорови за интеграција	Скорови за прилагодување	Скорови за избегнување	Скорови за доминација	Скорови за компромис	Скорови за задоволство од раководители
		До 30г.	Од 30- 40	Од 40- 50	Над 50			До 10	10- 30	Над 30						
1	Ж				1	Д-р	Сов		1		12	10	22	20	8	19
2	М				1	Д-р	Сов			1	10	9	25	22	6	17
3	М			1		Д-р	Сов		1		9	10	23	20	7	16
4	Ж	1				М-р	Сов		1		30	28	9	11	18	36
5	Ж	1				М-р	Сов	1			27	25	8	8	15	33
6	Ж		1			М-р	Сов	1			28	20	12	10	17	34
7	М			1		М-р	Сов			1	9	7	23	24	6	15
8	Ж	1				Всс	П.с	1			33	29	14	11	19	38
9	Ж	1				Всс	П.с	1			31	26	13	10	19	41
10	Ж	1				Всс	П.с	1			34	27	8	7	15	39
11	Ж	1				Всс	П.с	1			30	25	12	11	17	38
12	Ж	1				Всс	П.с	1			35	27	10	9	19	40
13	Ж	1				Всс	П.с	1			30	30	11	7	20	38
14	Ж			1		Всс	П.с			1	11	12	30	23	7	13
15	Ж		1			Всс	Соп			1	15	13	26	25	10	35

16	Ж		1							1	20		13		24		19		13		24
17	Ж		1			Bcc				1	10		8		30		22		6		17
18	Ж		1			Bcc				1	9		9		22		25		9		16
19	Ж		1			Bcc				1	8		7		28		20		7		13
20	Ж		1			Bcc				1	8		9		24		21		10		19
21	Ж		1			Bcc				1	10		7		29		24		5		15
22	Ж		1			Bcc				1	20		12		28		25		5		30
23	Ж		1			Bcc				1	17		10		30		20		10		20
24	Ж		1			Bcc				1	16		14		30		25		9		24
25	Ж		1			Bcc				1	12		8		26		23		6		18
26	Ж		1			Bcc				1	14		12		29		24		10		16
27	Ж					Bcc			1		8		7		27		23		6		7
28	Ж					Bcc		1		1	8		9		30		24		6		7
29	Ж					Bcc			1		9		8		28		24		7		10
30	Ж					Bcc			1		8		7		25		23		6		9
31	Ж					Bcc			1		10		9		30		24		9		15
32	Ж					Bcc			1		12		7		26		25		7		13
33	Ж					Bcc			1		8		10		30		24		5		11
34	Ж					Bcc			1		9		7		29		25		5		12
35	Ж					Bcc			1		10		8		30		22		9		10
36	Ж					Bcc			1		12		13		27		23		7		14
37	Ж					Bcc			1		8		8		30		25		6		10

38	Ж								1			16	7	29	25	5	14
39	Ж								1		17	8	24	19	7	16	
40	Ж								1		15	10	26	25	9	12	
41	Ж								1		10	8	24	23	7	10	
42	Ж								1		14	12	28	22	6	16	
43	Ж								1		16	14	26	25	9	27	
44	Ж								1		17	13	29	23	10	30	
45	Ж								1		18	15	30	24	7	22	
46	Ж								1		17	13	27	25	9	17	
47	Ж								1		12	11	30	22	5	13	
48	Ж								1		14	12	28	20	6	20	
49	Ж								1		16	15	22	19	9	24	
50	Ж								1		17	15	24	17	10	29	
51	Ж								1		16	14	24	19	9	26	
52	Ж								1		14	10	27	24	6	18	
53	Ж								1		16	11	28	25	7	18	
54	Ж						1		1		8	7	27	24	6	13	
55	Ж						1		1		10	8	30	22	5	10	
56	Ж						1		1		9	10	27	24	6	10	
57	Ж						1		1		11	12	25	22	7	9	
58	Ж						1		1		11	8	22	23	7	9	
59	Ж						1		1		10	7	28	25	6	11	



82	M									1	10	7	23	24	7	11
83	M									1	13	10	26	22	9	20
84	M									1	12	11	30	24	7	16
85	M									1	10	10	29	20	8	14
86	M									1	9	13	21	19	5	14
87	M									1	13	10	24	21	6	17
88	M									1	15	12	20	18	10	20
89	M									1	12	13	23	24	7	16
90	M									1	8	9	29	25	6	5
91	M									1	10	12	27	21	7	12
92	M									1	9	11	30	24	5	12
93	M									1	9	10	29	25	7	14
94	M									1	8	8	27	23	5	10
95	M							1		1	13	7	25	19	6	10
96	M							1		1	9	9	22	25	6	9
97	M							1		1	8	10	30	24	6	9
98	M							1		1	14	11	25	19	9	17
99	M							1		1	11	9	26	22	6	15
100	M							1		1	13	12	29	25	7	16
101	M			1					1		16	15	28	23	7	19
102	M			1					1		9	8	27	24	5	11
103	M							1		1	17	13	21	20	11	20



126	Ж				1	Ссс	П.с			1	9	8	29	23	5	10
127	Ж				1	Ссс	П.с			1	8	7	26	21	5	13
128	Ж				1	Ссс	П.с			1	8	9	25	20	6	9
129	Ж				1	Ссс	П.с			1	10	8	30	25	5	7
130	Ж				1	Ссс	П.с			1	9	10	27	23	6	12
131	Ж				1	Ссс	П.с			1	10	8	24	25	5	9
132	Ж				1	Ссс	П.с			1	12	10	23	20	7	15
133	Ж				1	Ссс	П.с			1	8	8	29	25	6	9
134	Ж				1	Ссс	П.с			1	9	9	27	24	5	10
135	Ж				1	Ссс	П.с			1	10	10	26	21	7	13
136	Ж				1	Ссс	Сор		1		12	13	26	24	7	13
137	М	1				Ссс	П.с	1			29	26	13	10	17	38
138	М	1				Ссс	П.с	1			32	28	11	8	18	41
139	М		1			Ссс	П.с		1		27	25	9	7	18	34
140	М		1			Ссс	П.с			1	16	13	16	14	9	21

Легенда:

- М-мажи
- Ж- жени
- 1 –едно лице
- Ссс- средна стручна спрема
- Всс- висока стручна спрема
- М-р- магистер
- Д-р – доктор на науки
- П.с – помлад соработник
- Сор – соработник
- Сов- советник