

**NEZAVISNI UNIVERZITET BANJA LUKA
FAKULTET ZA BEZBJEDNOST I ZAŠTITU**

Prof. dr Slobodan S. Župljanin

PREDMET: UVOD U MENADŽMENT

Banja Luka, 17.05.2018.godine.

UVOD U MENADŽMENT

TEMA: U P R A V L J A N J E G R U P A M A

UVOD U MENADŽMENT

CILJ TEME :

- *Da se studenti upoznaju sa osnovnim karakteristikama grupa*
- *Da studenti nauče o ulogama, značaju i razvoju grupa*
- *Da studenti nauče o važnosti grupnog rada i odlučivanja*
- *Da studenti steknu osnovna znanja o timskom radu, stvaranju i razvoju timova*
- *Da se studenti osposobe da stečena znanja primijene u praksi*

UVOD U MENADŽMENT

STRUKTURA TEME

I *UVOD*

II *GLAVNI DIO*

OSNOVNE DIMENZIJE GRUPA

VRSTE I KARAKTERISTIKE GRUPA

GRUPNO ODLUČIVANJE

TIMOVI KAO SPECIJALNA VRSTA GRUPA

III *ZAKLJUČNA RAZMATRANJA*

UVOD U MENADŽMENT

METOD RADA

- 1. Usmeno izlaganje uz video prezentaciju*
- 2. Upućivanje na primjere iz prakse*
- 3. Interaktivno učešće studenata u toku izlaganja*
- 4. Pitanja, odgovori i diskusija na kraju predavanja*
- 5. Podjela prezentovanog materijala i upućivanje na relevantnu literaturu*

UVOD U MENADŽMENT

UPRAVLJANJE GRUPAMA

1. POJAM GRUPE

➤ Zajedničke odrednice za sve definicije grupa:

- 1. Grupe predstavljaju skup dva ili više pojedinaca koji se nalaze u određenoj sprezi, interakciji;***
- 2. Sve grupe imaju grupne, zajedničke ciljeve;***
- 3. Sve grupe imaju određenu stabilno definisanu šemu ili strukturu zajedničkih odnosa;***
- 4. Svi pojedinci u grupi sebe vide kao grupu.***

UVOD U MENADŽMENT

1.2. ULOGA I ZNAČAJ GRUPE

- Grupe moraju davati određene efekte, a za to je najvažnije adekvatno upravljanje grupama.
- Menadžeri, da bi bili efikasni u upravljanju grupama, moraju da poznaju karakteristike grupa i to uopšte, a naročito grupa kojima upravljaju.

1.3. RAZLOZI UKLJUČIVANJA LJUDI U GRUPE

- Ljudi se uključuju u grupe u cilju zadovoljavanja potreba za:

1. ***Sigurnošću***
2. ***Statusom***
3. ***Samopoštovanjem***
4. ***Pripadanjem***
5. ***Moći***
6. ***Ostvarivanjem cilja.***

UVOD U MENADŽMENT

Sigurnost – Potreba za sigurnošću je jedna od osnovnih potreba svakog čovjeka koju ne mogu u potpunosti da realizuju sami, te se oni uključuju u grupe koje im pružaju potporu i zaštitu.

Status – Pripadanje određenoj grupi podrazumjeva posjedovanje određene pozicije ili prestiža, ali moguće je i da grupna podrška predstavlja osnov za očuvanje određene pozicije u oraganizaciji ili van nje.

Samopoštovanje – Spoznaja o sopstvenoj vrijednosti u očima drugih je moguća i kroz uspjeh u pripadanju određenoj grupi.

Pripadanje – Ljudi imaju potrebu da nekome pripadaju, a to je moguće jedino u grupi.

Moć – Grupe znače i moć i one omogućavaju uticaje na druge ljude.

Ostvarivanje cilja – Ljudi se uključuju u grupe kada svoje ciljeve ne mogu ostvariti samostalno ili kad im je to teže ostvariti samostalno.

UVOD U MENADŽMENT

1.4. RAZVOJ GRUPA

➤ Sve grupe prolaze kroz određene faze razvoja i to :

1. ***Formiranje***

2. ***Oluja***

3. ***Normiranje***

4. ***Izvršavanje (zadataka)***

5. ***Rasformiranje.***

UVOD U MENADŽMENT

Formiranje – To je početna faza kada se članovi grupe međusobno upoznaju i utvrđuju pravila ponašanja koja su prihvatljiva za datu grupu. Ona se završava kada se pojedinci počnu smatrati članovima date grupe.

Oluja – Karakteristična po unutar grupnim tenzijama i sukobima koji su posljedica otpora pojedinaca uspostavljanju kontrolnog mehanizma unutar grupe.

Normiranje – Jača kohezivnost grupe, jer se sada javljaju osjećanja prijateljstva, zajednička odgovornost i visok stepen identiteta pojedinaca sa performansama grupe.

Izvršavanje – Realizacija zadataka zbog kojih je grupa i formirana. Što prije doći do ove faze.

Rasformiranje – Aktivnost koja dovodi do prestanka rada i to najčešće zbog realizacije ciljeva i zadataka zbog kojih je grupa formirana, ali i iz drugih razloga.

UVOD U MENADŽMENT

- Sve grupe se ne razvijaju prema navedenom modelu iz slijedećih razloga:
 1. ***Mnoge inicjative za formiranje grupa ne uspiju. A neke grupe opet ne prežive drugu, burnu fazu.***
 2. ***Sve faze razvoja nisu uvijek jasno prepoznatljive***
 3. ***Određene faze se odvijaju istovremeno pogotovo u fazi potrebe njihovog brzog aktiviranja***
 4. ***Grupe mogu prolaziti i kroz fazu preuređivanja.***

UVOD U MENADŽMENT

2. **VRSTE I KARAKTERISTIKE GRUPA**

2.1. **VRSTE GRUPA**

- Postoje razne podjele grupa. Najpoznatije podjele su na:
 1. **Formalne**
 2. **Neformalne**
 3. **Komandne grupe**
 4. **Grupe zadataka**
 5. **Interesne**
 6. **Prijateljske**

- Komandne grupe, grupe zadataka, interesne i prijateljske su varijante formalnih i neformalnih grupa.

UVOD U MENADŽMENT

2.1.1. Formalne grupe

- Stvara ih organizacija da bi ispunila specifične ciljeve i određene zadatke u organizaciji.
- One su osnovni element organizacije i konstituišu se u obliku:
 1. **Komandnih grupa**
 2. **Grupa zadataka**
- **Komandne grupe** – konstituišu se u svrhu obavljanja standardnih radnih zadataka. Sastoje se od menadžera i određenog broja izvršilaca koji kao grupa trajno izvršavaju određene, planom i programom definisane zadatke (to su sektori, službe,odjeljenja itd.).
- **Grupe zadataka** – organizuju se u cilju trajnog ili privremenog izvršavanja specifičnih zadataka. Komiteti ili odbori su tipični i oni se formiraju za rješavanje složenih nerutinskih problema i u njihov sastav ulaze stručnjaci raznih profila iz više organizacionih cijelina. Postoje još i grupe za rješavanje problema i kreativne grupe.

UVOD U MENADŽMENT

2.1.2. Neformalne grupe

- Nastaju uglavnom spontano (nije normativno predviđeno), a čine ih pojedinci iz jedne ili više formalnih grupa.
- Dijelev se na:
 1. ***Interesne grupe***
 2. ***Prijateljske grupe***
- **Interesne grupe** – nastaju u cilju realizacije ciljeva koji se ne mogu realizovati preko formalnih grupa. Njihov nastanak je na principima dobrovoljnosti, saglasnosti i jedinstva u borbi za ostvarivanje konkretnih ciljeva (npr. grupe za povećanje plata).
- **Prijateljske grupe** – nastaju iz potrebe za druženjem, a ponekad se protežu i izvan organizacije.

UVOD U MENADŽMENT

2.2. Karakteristike grupa

➤ Karakteristike grupa su sljedeće:

1. *Zajednički ciljevi*
2. *Veličina*
3. *Vođa i slijedbenici*
4. *Uloge*
5. *Norme*
6. *Status*
7. *Kohezija*

UVOD U MENADŽMENT

2.2.1. Zajednički ciljevi

- Sve grupe se formiraju i funkcionišu radi ostvarivanja jednog ili više zajedničkih ciljeva. Ciljevi mogu biti:
 1. ***Proizvodnja***
 2. ***Diskusija***
 3. ***Rješavanje problema***

- Po stepenu složenosti ovi ciljevi mogu biti:
 - ***jednostavni (rutinski ili standardni)***
 - ***složeni.***

- Postojanje zajedničkih ciljeva ne isključuje postojanje i pojedinačnih ciljeva.

UVOD U MENADŽMENT

2.2.2. Veličina

- Sa aspekta veličine, grupe dijele se na:
 1. **Male (2 do 4 člana)**
 2. **Srednje (4 do 12 članova)**
 3. **Velike (12 ili više članova).**
- Da bi grupe bile efikasne treba da imaju optimalan broj, a to zavisi od vrste odnosno svrhe grupe.
- Veće grupe omogućavaju viši stepen kreativnosti, a manje viši stepen participacije.

2.2.3. Vođa i slijedbenici

- Svaka grupa mora imati ličnost (vođu) koja inspiriše i osposobljava članove grupe za njihovo angažovanje u realizaciji zadataka, jer u suprotnom ponašanje članova grupe ne bi bilo u skladu sa zajedničkim već sa pojedinačnim ciljevima.

UVOD U MENADŽMENT

2.2.4. Uloge

- Uloga je skup ponašanja koja se očekuje od osobe na datom položaju. Svaki član grupe treba da respektuje određene zahtjeve ili očekivanja od uloge koju izvršava.
- Sukob interesa je prisutan u vršenju menadžerskih funkcija. Najčešće oni svoje ponašanje usklađuju prema očekivanjima koja su vezana za više autoritete u organizaciji, ali nije uvijek to slučaj, tako da nekada moraju pregovarati i sa podređenima.

UVOD U MENADŽMENT

2.2.5. Norme

1. Normama se određuje ponašanja članova grupe koja se od njih očekuju.
 - Mogu biti formalnog (pravilnici, poslovници itd.) ili neformalnog karaktera (najveći broj).
 - Potrebno je uspostaviti norme koje:
 1. ***Olakšavaju opstanak grupe***
 2. ***Povećavaju predvidivost ponašanja pripadnika grupe***
 3. ***Smanjuju međuljudske probleme***
 4. ***Dopuštaju pripadnicima da izraze centralne vrijednosti grupe.***

UVOD U MENADŽMENT

2.2.6 Status

- **Status je društveno definisan položaj ili rang koji je dat grupi ili njenim članovima od strane ostalih.**
- Može biti **formalnog ili neformalnog** karaktera:
 - Formalni status** se stiče zauzimanjem određenog položaja u okviru organizacione hijerarhije (menadžeri).
 - Neformalni status** – posjedovanjem određenih karakteristika ličnosti, znanja ili vještine koje ostali članovi grupe posebno uvažavaju.
- Statusi se izražavaju putem odgovarajućih statusnih simbola (npr. razne titule).

UVOD U MENADŽMENT

2.2.7. Kohezija

- ***Kohezija je privlačnost koju grupa ima za svoje članove.***
- Najznačajniji faktori koji djeluju na koheziju grupe su:
 - ***Vrijeme koje članovi grupe provedu zajedno***
 - ***Veličina grupe (veća grupa – manja kohezivnost i obrnuto)***
 - ***Spoljne prijetnje***
 - ***Prethodni uspjesi***
 - ***Značaj ciljeva***
 - ***Participacija članova***
 - ***Intergrupno takmičenje***
- Vođe grupe moraju posebnu pažnju posvjećivati povećavanju kohezivnosti grupe.

UVOD U MENADŽMENT

3. GRUPNO ODLUČIVANJE

- Grupno odlučivanje je jedan od oblika grupnog ponašanja. Ima prednosti i mane.

3.1. PREDNOST I NEDOSTACI GRUPNOG ODLUČIVANJA

3.1.1. Prednosti grupnog odlučivanja

- 1. Potpunije generiše znanje i informacije***
- 2. Nude diferencirane poglede na probleme i rješenja***
- 3. Omogućavaju generisanje odluka najvišeg kvaliteta***
- 4. Povećavaju prihvatanje rješenja.***

UVOD U MENADŽMENT

3.1.2. Nedostaci grupnog odlučivanja

1. *Troši mnogo vremena*
2. *Podrazumjeva konformistički pritisak u grupi (guši svako neslaganje)*
3. *Omogućava dominaciju jednog ili nekoliko članova grupe*
4. *Omogućava dvosmislenu odgovornost (članovi grupe dijele odgovornost).*

UVOD U MENADŽMENT

3.1.3. Pобоljšanje grupnog odlučivanja

- Moguće je primjenom raznih tehnika od kojih su najpoznatije:
 - ***Tehnika nominalne grupe***
 - ***Delfi tehnika***

- **Tehnika nominalne grupe** – omogućava svim članovima grupe visok stepen samostalnosti na zakazanom sastanku grupe na kojem se preduzimaju slijedeći koraci:
 1. ***Članovi se sastaju kao grupa i prije rasprave svaki član zapisuje svoje ideje o problemu;***
 2. ***Svaki član prezentuje grupi svoju ideju, što se registruje;***
 3. ***Grupa raspravlja o idejama, razjašnjava ih i procjenjuje;***
 4. ***Svaki član grupe nezavisno rangira svoje ideje, a konačna je ona ideja koja je dobila najviši ukupni rang.***

UVOD U MENADŽMENT

➤ DELFI TEHNIKA

➤ Sastoji se od sljedećih koraka:

- 1. Identifikovanja problema i iznalaženja potencijalnog rješenja kroz sistem sastavljenih upitnika;**
- 2. Svaki član anonimno i nezavisno popunjava prvi upitnik;**
- 3. Rezultati prvog upitnika skupljaju se na glavnoj lokaciji i umnožavaju se;**
- 4. Svaki član dobija kopiju rezultata;**
- 5. Nakon pregleda rezultata, od članova se ponovo traže njihova rješenja zbog nastalih promjena;**
- 6. Koraci 4. i 5. se ponavljaju toliko dugo dok se ne postigne konsenzus.**

UVOD U MENADŽMENT

4. TIMOVI KAO SPECIJALNA VRSTA GRUPA

4.1. TIMOVI – POJAM, ZNAČAJ, CILJEVI

- **Tim je grupa čiji članovi imaju komplementarne vještine, a okupljeni su oko zajedničke svrhe ili skupa radnih ciljeva za čije ostvarenje su podjednako svi odgovorni.**

- **Timovi se razlikuju od grupa i drugih interesnih zajednica i to u slijedećem :**
 - 1. Učinak tima zavisi i od pojedinačnog doprinosa, ali i od kolektivnog rada pojedinaca kao što je to u grupi.**

 - 2. U timu članovi imaju i pojedinačnu i zajedničku odgovornost za rezultate, a ne samo pojedinačnu kao u grupi.**

UVOD U MENADŽMENT

3. ***Dok članovi grupe imaju zajednički interesni cilj, članovi tima pored toga imaju i tzv. zajedničku privrženost svrsi (biti najbolji u nečemu).***
 4. ***Članovi tima imaju do određenog stepena slobodu u određivanju svojih ciljeva, bez intervencije vrhovnog menadžmenta, dok članovi grupe odgovaraju na zahtjeve koje im rukovodstvo postavi.***
- Timski rad omogućava veću produktivnost, kvalitet i profitabilnost.

UVOD U MENADŽMENT

4.2. VRSTE TIMOVA

➤ Postoje razni tipovi timova i to:

1. Prema osnovnom zadatku ili svrsi timovi se dijele na: ***radne i timove za unapređenje***
2. Prema vremenu trajanja: ***na privremene i trajne***
3. Prema povezanosti tima sa cijelokupnom strukturom autoriteta u organizaciji na: ***nadređene i timove za rješavanje specifičnih problema.***

➤ Aktuelna je i podjela na:

1. ***Funkcijske***
2. ***Timove za rješavanje problema***
3. ***Samoupravne***
4. ***Ukrštenofunkcijske***
5. ***Virtuelne***

UVOD U MENADŽMENT

- **Funkcijski timovi** – organizuju se unutar jedne organizacione funkcije u cilju obavljanja određenog zadatka ili rješavanje specifičnog problema date funkcije.
Upravljanje ovim timom je jednostavnije jer postoje jasno definisani ciljevi, zadaci, ovlašćenja, odgovornosti i relativno jednostavna organizaciona struktura.

- **Timovi za rješavanje problema** – čine skup stručnjaka različitih specijalnosti, koji se organizuju u cilju iznalaženja rješenja problema koji su multidimenzionalnog karaktera, kao npr.:
 - ***za poboljšanje performansi radnog okruženja***
 - ***obezbjeđivanje kvaliteta***
 - ***povećanje efikasnosti korporacije***

UVOD U MENADŽMENT

➤ **Samoupravni timovi (*Self – managed teams*)**

Timovi koji svoje zadatke obavljaju na principima visokog stepena samostalnosti u donošenju odluka o performansama realizacije radnog procesa i samokontrole.

Ovlašćenja ovih timova su veoma velika.

➤ **Ukršteno- funkcijski timovi** – obavljaju raznovrsne izrazito kompleksne, međusobno povezane poslove koji pripadaju različitim funkcijama organizacije.

UVOD U MENADŽMENT

- **Virtuelni timovi** – rade u okruženju zasnovanom na Internetu i Intranetu.

To su timovi koji predstavljaju umreženu grupu partnera, različitih specijalnosti, koji se organizuju u svrhu brzog, racionalnog i efikasnog rješavanja određenog problema.

- Ovi timovi:
 - ***omogućavaju poslovanje korišćenjem savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija i tehnika i time efikasnu saradnju***
 - ***lakše premošćavaju departmanizacije organizacije.***

UVOD U MENADŽMENT

- ***Pogodniji su za uključivanje u tim ljudi iz raznih regiona, nacija, kultura i organizacija koji pripadaju istim ili različitim interesnim grupama (ponekad konkurentskim) ili organizacijama;***
- ***Za njihovo uspostavljanje i rad nisu potrebni velika ulaganja i troškovi;***
- ***Brže i lakše se organizuju i rasformiraju;***
- ***Fleksibilniji su od timova koji su na jednom mjestu i mnogo brže se razvijaju i stiču nova znanja;***
- ***Virtuelni timovi su timovi budućnosti.***

UVOD U MENADŽMENT

4.3. ULOGE ČLANOVA TIMA

➤ Zadaci članova tima su kompleksni, jer oni obavljaju više uloga i to :

1. **Kreatora** – iniciranje kreativnih ideja
2. **Promotera** – promovisanje najboljih ideja
3. **Ocjenjivača** – analiziranje ponuđenih opcija
4. **Organizatora** – uspostavljanje strukture
5. **Proizvođača** – stvaranje uputstava i pratećih dokumenata
6. **Kontrolora** – primjenjivanje zakonskih normi
7. **Čuvara** – borba protiv spoljnih faktora
8. **Savjetnika** – podsticanje u traganju za više informacija.

➤ Svi članovi tima moraju biti sposobni da obavljaju sve uloge koje tim obavlja, kao i spremni da preuzmu uloge koje ne mogu da izvršavaju drugi članovi tima.

UVOD U MENADŽMENT

Vođa tima mora da vrši i ulogu trenera koja uključuju slijedeće aktivnosti :

- **Regulisanje** – obezbjeđivanje da timski naponi budu u skladu sa ciljevima organizacije
- **Koordinisanje** – aktivnost tima uskladiti sa ciljevima potrošača, i politikom organizacije kao i sa drugim timovima u organizaciji
- **Odlučivanje** – pomaganje da tim donese dobre odluke
- **Permanentno učenje** – omogućavanje realizacije potrebe tima za treningom i učenjem
- ***Stvaranje i održavanje povjerenja*** – u članove tima i u samog sebe.

UVOD U MENADŽMENT

4.4. STVARANJE I RAZVOJ TIMOVA

4.4.1. Stvaranje timova

- Realizuje se kroz četiri faze:
 1. *Predrad*
 2. *Stvaranje uslova za rad*
 3. *Formiranje i izgradnje tima*
 4. *Pružanje stalne asistencije.*

UVOD U MENADŽMENT

Predrad – utvrđivanje potrebe za stvaranjem tima.

Osnovno opredjeljenje za to je vrsta i složenost zadatka.

Stvaranje uslova za rad – angažovanje ljudskih i materijalnih resursa u obezbjeđenju organizacione podrške timu.

Formiranje i izgradnja tima – je najsloženija i najznačajnija faza stvaranja tima koja uključuje i aktivnost kao što su npr. definisanje zadataka, ovlašćenja i odgovornosti, regulisanje uloge članova tima, određivanje granice tima, itd.

Pružanje stalne asistencije – od strane menadžera, u formi savjeta ili u formi intervencije kojima se redizajnira struktura tima ili stvaraju dodatne mogućnosti za njihovo efikasno funkcionisanje.

UVOD U MENADŽMENT

4.4.2. Razvoj timova

➤ Sastoji se od sljedećih faza:

1. ***Dijagnosticiranje***

2. ***Izmjena***

3. ***Razvoj***

➤ **Dijagnosticiranje** – sagledavanje dobrih i loših performansi tima uključujući identifikovanje konstruktivnih i destruktivnih interakcija. Ova faza omogućava definisanje problema i valorizaciju njegovih performansi.

➤ **Izmjena** – sastoji se u iznalaženju alternativnih rješenja, njihovoj valorizaciji, izboru najboljeg i sprovođenju izabranog rješenja, a to dovodi do mijenjanja neodgovarajućih performansi tima.

Izmjenama se mogu rješavati rutinski – kratkoročni problemi.

UVOD U MENADŽMENT

Razvoj timova

Rješavanje razvojnih i dugoročnih problema je moguće samo na proaktivan način, kroz razvoj tima i izgradnju svih performansi članova tima kojima se omogućava prevencija nastanka problema.

➤ Svrha procesa razvoja tima je formiranje tima visokih performansi, te vođa tima mora da:

- ***Razvija prvo sebe***
- ***Vodi brigu o smjeru, strukturi i resursima***
- ***Upravlja vrstama i vremenom intervenisanja***
- ***Upravlja granicama tima.***

UVOD U MENADŽMENT

4.5. KARAKTERISTIKE EFIKASNIH TIMOVA

- Da bi bili efikasniji od grupa treba da imaju visoke performanse tj. da imaju sljedeće karakteristike:
 - *jasne ciljeve*
 - *odgovarajuće sposobnosti*
 - *uzajamno povjerenje*
 - *privrženost*
 - *dobru komunikaciju*
 - *pregovaračke sposobnosti*
 - *efikasne lidere*
 - *internu i eksternu podršku.*

UVOD U MENADŽMENT

Tim mora da zadovolji i sljedeće kriterijume efikasnosti :

- ***Mora konzistentno proizvoditi output visokog kvaliteta***
 - ***Da pomaže rast potreba pojedinaca i stvaranje dobre atmosfere i saradnje***
 - ***Mora učiti i razvijati se kao cjelina.***
- Funkcionisanje timova prate i brojne teškoće koje ne samo da utiču na njihovu efikasnost već mogu dovesti do njihovog propadanja i to najčešće u slučaju :
- ***Ako ne postoji spremnost članova tima da saraduju jedni sa drugima;***
 - ***Ako ne dobijaju podršku od menadžera;***
 - ***Ako menadžeri ne žele da predaju kontrolu nekom drugom;***
 - ***Ako ne mogu da saraduju sa drugim timovima.***

UVOD U MENADŽMENT

5. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA

5.1. Definicija konflikta

- *U grupi ili timu mogu vladati odnosi kooperacije ili kompeticije (konkurencija).*

- ***Kooperacija je oblik interakcije u kojem se manifestuje slaganje i saradnja članova grupe u procesu ostvarivanja zajedničkog cilja.***

Ona omogućava dobre međuljudske odnose i kohezivnost grupe.

- ***Kompeticija je oblik interakcije pri kojem se članovi grupe ponašaju kao takmičari – konkurenti.***

- ***Kompeticija dovodi do neslaganja, suprotstavljanja i sukoba – konflikta.***

UVOD U MENADŽMENT

5.2. GLAVNI UZROCI KONFLIKTA

➤ Mogu se grupisati na tri grupe faktora:

1. *Komunikacione*
2. *Strukturalne*
3. *Faktore ličnog ponašanja.*

5.2.1. Komunikacioni faktori konflikta

➤ Komunikacija je jedan od čestih izvora konflikta i to naročito one dvosmislene, one kojima se izvrće istina i nekorektne komunikacije, jer dovode do neadekvatne informisanosti koja produkuje nepovjerenje, odbojnost i konflikt između primaoca poruke i pošiljaoca.

UVOD U MENADŽMENT

- O konfliktu postoje brojni i raznovrsni stavovi iz razloga njegove kompleksnosti.
- Konflikt je proces u kojem jedna strana smatra da je neka druga strana preduzela, ili namjeravala da preduzme, neku akciju koja će imati negativne posljedice po njene glavne interese.
- Konflikt obuhvata sljedeće elemente :
 1. ***Suprotne interese između pojedinaca ili grupa;***
 2. ***Uviđanje takve oprečnosti – suprotnosti;***
 3. ***Vjerovanje kod obe strane da će je druga strana osujetiti ili je već osujetila ove interese;***
 4. ***Akcije koje stvarno dovode do ovog sprečavanja ostvarenja.***

UVOD U MENADŽMENT

5.2.2. Strukturalni faktori konflikta

- Mogu biti potencijalni ili stvarni izvori konflikta, a najvažniji među njima su:
 1. ***Veličina grupe***
 2. ***Različitost osoblja***
 3. ***Participacija***
 4. ***Distinkcija između linijskih i štabnih dijelova organizacije***
 5. ***Sistem nagrađivanja***
 6. ***Međusobna zavisnost resursa***
 7. ***Moć***
- **Veličina grupe** – Prevelika organizacija sadrži nedovoljno jasne ciljeve, mnogo nadzora, i velike mogućnosti za iskrivljavanje informacija koje teku kroz mnogo organizacionih nivoa.
- **Različitost osoblja** – Grupe se sastoje od članova koji se međusobno razlikuju po znanju, vještinama, kulturama i sl. i to sve može biti izvor konflikata.

UVOD U MENADŽMENT

Participacija – Participacija u donošenju odluka koja u sebi nema elemente uvažavanja drugih ideja, odnosno spremnosti na kompromise, je izvor konflikata.

Distinkcija između linijskih i funkcijskih dijelova organizacije – Jedan od najznačajnijih, a također trajni izvor konflikata, jer između njih postoje razlike u ciljevima, načinu obavljanja zadataka, vrijednostima i prošlosti njihovih članova.

Sistem nagrađivanja – Kada ono nije u skladu sa interesima i očekivanjima pojedinaca ili grupa, odnosno kada ih oni doživljavaju kao pristrasne ili nepoštene.

Međusobna zavisnost resursa – U organizacijama je prisutan visok stepen međusobne zavisnosti resursa i organizacionih jedinica koji njima raspolažu u cilju obavljanja njihovih zadataka.

Moć – Može biti izvor konflikata ukoliko se njena distribucija ne izvrši na adekvatan način tj. kada jedni imaju preveliku, a drugi premalu moć.

UVOD U MENADŽMENT

5.2.3. Lično ponašanje kao faktor konflikta

- Treba razlikovati ponašanje vođe grupe, sa jedne, i ponašanje članova grupe, sa druge strane.
- Vođe grupe mogu uzrokovati konflikte kada se ponašaju pozitivno, ali i onda kada se ponašaju na način koji nije prihvatljiv (npr. zloupotreba službenog položaja).
- I ponašanje članova grupe može uzrokovati konflikte, kako između članova grupe koji se nalaze na istom hijerarhijskom nivou, tako i na relaciji izvršioци - vođe grupe.
- Ponašanja pojedinaca koja uzrokuju konflikte dijele se na:
 - ***Planiranje ili traženje osvete za nanesenu nepravdu***
 - ***Ljutnja zbog nemogućnosti ostvarenja ličnog interesa zbog neke druge osobe***
 - ***Odbijanje saradnje u realizaciji zajedničkih akcija zbog nepovjerenja iz stvarnih ili pretpostavljenih razloga***
 - ***Ponašanje pojedinaca koje, zbog specifične strukture ličnosti, nije dovoljno samokontrolisao.***

UVOD U MENADŽMENT

5.3. VRSTE KONFLIKTA

➤ Prema uzrocima nastanka konflikti se dijele na:

1. ***Personalne***
2. ***Organizacione***

➤ Prema posljedicama koje uzrokuju konflikti se dijele na:

1. ***Destruktivne***
2. ***Konstruktivne***

5.3.1. Personalni i organizacioni konflikti

5.3.1.1. Personalni konflikti

➤ Mogu biti:

1. ***Intrapersonalni***
2. ***Interpersonalni***
3. ***Konflikti uloga***

UVOD U MENADŽMENT

➤ **Intrapersonalni konflikti**

- Riječ je o konfliktu koji egzistira unutar određene ličnosti, koji nastaje kada ona nije u mogućnosti da zadovolji svoje interese.
- Intrapersonalni konflikt ima negativan uticaj na ponašanje, odnosno rezultate, kako samog pojedinca tako i grupe i cijele organizacije.
- Upravljanje ovim konfliktima je otežano, jer njihove manifestacije nisu uvijek dovoljno transparentne.

➤ **Interpersonalni konflikti**

- Nastaju u interakciji između osoba koje pripadaju istoj ili različitim grupama.
- Ovi konflikti imaju neposredan uticaj na grupnu i intergrupnu kohezivnost i oni su u pravilu transparentni te se lakše uočavaju i razrješavaju.

UVOD U MENADŽMENT

Konflikti uloga

- Javljaju se kada pojedinci u organizaciji obavljaju dvije ili više uloga koje se međusobno sukobljavaju,
- kada pojedinac ne može da ispuni očekivanja vezana za funkciju ili posao koji obavlja,
- kada nosioci različitih uloga dođu u međusobni sukob u obavljanju zajedničkog zadatka

UVOD U MENADŽMENT

5.3.1.2. Organizacioni konflikti

- Nastaju pod dejstvom organizacionih faktora. Javljaju se u raznim oblicima:
 - ***Vertikalni konflikti (između viših i nižih organizacionih nivoa)***
 - ***Horizontalni konflikti (pojedinci ili grupe su na istom organizacionom nivou)***
 - ***Štabno – linijski konflikti***
 - ***Konflikti kontrole resursa, koji se javljaju između menadžera koji participiraju u upravljanju materijalnim, ljudskim, finansijskim i informacionim resursima***
 - ***Formalno – neformalni konflikti.***

UVOD U MENADŽMENT

5.3.2. *Destruktivni i konstruktivni konflikti*

5.3.2.1. *Destruktivni konflikti*

- *To su sukobi koji nepovoljno djeluju na ponašanje i ciljeve grupe. Nosioци konflikata su tzv. osporivači čiji izbor osporavanja nije uvijek racionalan.*
- *Neophodna je hitna i adekvatna akcija vođe grupe u cilju eliminisanja ili svođenja konflikta u tolerantne granice.*

UVOD U MENADŽMENT

5.3.2.2. Konstruktivni konflikti

- To su sukobi koji doprinose realizaciji ciljeva grupe ili cijele organizacije.
- Oni su prirodna posljedica međusobne komunikacije članova grupe, odnosno grupa u organizaciji, kada relevantni akteri promovišu ideje koje su međusobno suprotstavljene po svom sadržaju, ali ne i po svom cilju.
- Ovi konflikti moraju biti programirani i ohrabrivani od vođe grupe.

5.4. TRETIRANJE KONFLIKATA

- Postoje sljedeći pristupi:

1. *Tradicionalni*
2. *Pristup međuljudskih odnosa*
3. *Interaktivni*

UVOD U MENADŽMENT

5.4.1. Tradicionalni pristup

- Hotornovi eksperimenti su dokazali da su konflikti posljedica nerazumjevanja ljudske prirode, nedostatka povjerenja između menadžera i izvršilaca i loše komunikacije.
- Konflikti su tretirani kao veoma negativni i da ih treba izbjegavati.

5.4.2. Pristup međuljudskih odnosa

- Konflikt je dio života i treba ga prihvatiti kao proces koji je jedna od trajnih performansi svake grupe ili organizacije.
- Konflikte ne treba izbjegavati već ih razumjeti i svesti ih u granice kojima se ne ugrožava funkcionisanje i ostvarivanje ciljeva relevantnih grupa ili organizacije.

UVOD U MENADŽMENT

5.4.3. Interaktivni pristup

- Zastupaju tezu o korisnosti konflikata i potrebi njihovog ohrabrivanja, ali samo onih koji kroz sučeljavanja novih ideja doprinose promjeni načina razmišljanja, ponašanja grupe i povećavaju njenu efikasnost.

5.5. STRATEGIJA I STILOVI UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA

- Uspješno rješavanje konflikata može se ostvariti putem:
 - ***Strategije korišćenja formalnog autoriteta***
 - ***Strategije ograničene komunikacije***
 - ***Strategije integracije načina rada***
 - ***Strategije rotacije članova grupe***
 - ***Strategije nadređenih ciljeva, i drugim.***

UVOD U MENADŽMENT

➤ Menadžeri primjenjuju sljedeće stilove uspješnog upravljanja konfliktima:

1. ***Primoravanje***

2. ***Kolaboracija***

3. ***Pravljenje kompromisa***

4. ***Izbjegavanje***

5. ***Prilagođavanje***

UVOD U MENADŽMENT

- **Primoravanje** – Primjenjuju vođe grupe koji su nekooperativni i koji imaju visok stepen samopouzdanja. Oni koriste formalni autoritet, prijetnju i moć.
- **Kolaboracija** – Primjenjuju je vođe grupa koji su maksimalno kooperativni i imaju visok stepen samopouzdanja. To je stil kome treba težiti, jer daje najbolje rezultate.
- **Kompromisi** – Primjenjuju ga menadžeri kod kojih je podjednak uticaj kooperativnosti i samopouzdanja.

UVOD U MENADŽMENT

- **Izbjegavanje** – Primjenjuju menadžeri koji imaju nizak stepen kooperativnosti i samopouzdanja.
Ovaj stil se sastoji u ignorisanju problema, a njegova korisnost je samo za rješavanje konflikata niskog intenziteta.
- **Prilagođavanje** – Predstavlja kombinaciju visoke kooperativnosti i nedovoljne samouvjerenosti menadžera. Ovaj stil menadžerima ne daje dovoljan nivo uticaja na način i efekte rješavanja konflikata, ali im omogućava visok stepen integracije u grupu.

UVOD U MENADŽMENT

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

- 1. Menadžeri moraju dobro poznavati karakteristike grupa uopšte, a posebno grupa kojima upravljaju;**
- 2. Grupe prolaze kroz različite faze razvoja od formiranja do rasformiranja;**
- 3. Sve grupe se formiraju i funkcionišu radi ostvarivanja jednog ili više zajedničkih ciljeva;**
- 4. Grupno odlučivanje je jedan od oblika grupnog ponašanja;**

UVOD U MENADŽMENT

5. **Savremene organizacije sve više primjenjuju timski rad u rješavanju strategijskih, ali i operativnih problema;**
6. **Konflikti su nezaobilazan element timskog rada;**
7. **Uspješnost timova mjeri se sposobnošću uspješnog rješavanja konflikata;**
8. **Teorija i praksa razvile su posebne strategije i stilove upravljanja konfliktima;**
9. **Zadatak menadžera je odabrati najbolju strategiju ili stil.**

UVOD U MENADŽMENT

HVALA NA PAŽNJI !