

MAJA SIMIĆ\*, MILENA ILIĆ\*\*

## NEFORMALNA KOMUNIKACIJA I KONFLIKTI, PRIMER „SRBIJA KARGO” A.D.

### INFORMAL COMMUNICATION AND CONFLICTS, EXAMPLE “SERBIA KARGO” A.D.

Datum prijema rada: 15.2.2019.

UDK: 656.2:658+658.8

**REZIME:**

Komunikacija je značajna za opstanak celokupnog društva. U poslovnim organizacijama srećemo formalnu i neformalnu, kao i verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Formalna ima svoje tokove i metodologiju, dok neformalna u potpunosti ima zasebne kanale i metodologiju. Iako je formalna komunikacija preduslov uspeha i opstanaka poslovne organizacije, neosporna je uloga neformalne komunikacije u održavanju dobre organizacione klime i upravljanju konfliktima. Rad se bavi upravo takvom, neformalnom komunikacijom i njenom ulogom u suzbijanju konflikata, te ukoliko do njih dođe njenom ulogom u upravljanju konfliktima. Time se definiše širi predmet istraživanja. Predmet istraživanja rada odnosi se, takođe, na analizu uloge neformalne komunikacije u rešavanju konflikata u preduzeću „Srbija Kargo” a.d.

**Ključne reči:** komunikacija, neformalna komunikacija, konflikti, organizacija, železnički sektor

**SUMMARY:**

Communication is important for the survival of the entire society. In business organizations, we can notice formal and informal, as well as verbal and non-verbal communication. The formal one has its own flows and methodology, while informal has completely separate channels and methodology. Although formal communication is a precondition for the success and survival of a business organization, the role of informal communication is indisputable regarding the maintenance of a good organizational climate and conflict management. Paper deals exactly with such, informal communication and its role in combating conflicts, and its role in conflict management if it comes to a conflict situation. This defines the scope of the research. The subject of research is also based on analysis of the role of informal communication in resolving conflicts in the company „Srbija Kargo” a.d.

**Key words:** communication, informal communication, conflicts, organization, railway sector

**1. UVOD**

Ljudi komuniciraju na svim mestima i u svim prilikama. Posebno izučavana u novije vreme je i poslovna komunikacija, odnosno komunikacija u organizaciji. Komunikacija u organizaciji je, kažu istraživači, uvek dobra onoliko koliko je razumeju i kako je shvataju zaposleni i stejkholderi.

Širi predmet istraživanja odnosi se na komunikaciju u organizaciji, na vrste komunikacije koje su zastupljene u organizacijama, kao i na naglašavanje uloge neformalne komunikacije i upravljanja konfliktima u organizaciji. Uži predmet istraživanja odnosi se na ukazivanje značaja neformalne komunikacije u upravljanju konfliktima u posmatranoj poslovnoj organizaciji „Srbija Kargo” a.d. Metodologija koja

\* Maja Simić, inž. org, Visoka škola strukovnih studija za IT, Beograd, Savski nasip 7, maja.simic@its.edu.rs

\*\* Dr Milena Ilić, dipl. ekon, doc. struk. st, Visoka škola strukovnih studija za IT, Beograd, Savski nasip 7, milena.ilic@its.edu.rs

je korišćena za izradu rada bazira se na sledećim metodama: posmatranje, anketa, intervju (primarno istraživanje), kao i sekundarno istraživanje. Ciljevi istraživanja u vezi su sa utvđivanjem uloge neformalne komunikacije u sprečavanju nastanka konfliktnih situacija.

Kako je u pitanju slabo istražena tema u domaćim okvirima, smatramo da ovo istraživanje može inicirati druga istraživanja na temu veze između neformalne komunikacije i konflikata u organizaciji. Neformalna komunikacija, s obzirom na njene prednosti i emotivnu komponentu i značaj koji joj daju ljudi, može pomoći u rešavanju konfliktnih situacija u poslovnim organizacijama. Čak i više od toga, dobra neformalna komunikacija može umanjiti šanse nastanka konflikta u poslovnim organizacijama.

U okviru prvog poglavlja definiše se pojam i značaj organizacija, ali i organizacione kulture i klime. U okviru drugog poglavlja reč je o komunikaciji u organizaciji, pojmu i značaju komunikacije. Rad se u ovom delu bavi verbalnom i neverbalnom komunikacijom, kao i formalnom i neformalnom komunikacijom. U okviru trećeg poglavlja rad analizira oblast upravljanja konfliktima u organizaciji, dok će u okviru četvrtog poglavlja biti reči o neformalnoj komunikaciji i konfliktima u preduzeću „Srbija Kargo” a.d. Peto poglavlje donosi podatke dobijene istraživanjem značaja neformalne komunikacije i veze sa konfliktima u preduzeću „Srbija Kargo” a.d. Istraživanje je obavljeno putem ankete sa zaposlenim licima i intervju sa predstavnikom menadžmenta preduzeća.

## 2. POSLOVNE ORGANIZACIJE

### 2.1. Pojam i značaj organizacija

Weber smatra da pojam organizacije nije lako definisati, što možemo zaključiti po broju definicija koji nam ovaj termin donosi. Dok jedni smatraju da je organizacija strukturirani proces u kojem pojedinci ostvaruju interakciju kako bi ispunili zacrtane ciljeve, drugi smatraju da organizacija predstavlja strukturu veza, ciljeva, moći, ponašanja itd. koji se javljaju kada ljudi rade zajedno. (Weber, 1947)

Moderno doba donosi razne vrste organizacija, koje velikom većinom pomažu ljudima u njihovim

svakodnevnim aktivnostima, bilo da se radi o poslu (razne kompanije), zdravlju (domovi zdravlja, bolnice), obrazovanju (škole, fakulteti i ostale obrazovne institucije) ili humanitarnim organizacijama (UNICEF, UNHCR, Crveni krst Srbije itd.). Nažalost, ne treba zaboraviti da postoji i ona lošija strana organizacija, a to su organizacije koje nanose štetu ljudima i prirodi, kao što su razne terorističke organizacije, termoelektrane i nuklearne elektrane.

Uticao organizacija na čoveka u sadašnjosti veoma je veliki. Da bismo se bolje snašli i razumeli kako funkcionišemo unutar njih, potrebno je da naučimo osnovne principe, procese i adekvatne načine ponašanja, koje treba da implementiramo, kako bismo uspeali, tj. ostvarili naše zacrtane ciljeve u vezi sa organizacijom u kojoj radimo. Bitno je naglasiti da kako tehnologija napreduje, konstantno dolazi do uvođenja određenih noviteta, te je jako bitno konstantno čitati, pratiti trendove i istraživati u cilju opstanka na tržištu.

Da bi jedna organizacija mogla da funkcioniše, neophodno je da ima četiri osnovna elementa, a to su: ljudi, tehnologija, ciljevi i struktura. (Petković i drugi 2014)

Na osnovu ova četiri osnovna elementa organizacije možemo posmatrati kao socijalne sisteme, socio-tehnološke sisteme i sisteme ciljeva. Organizacije su uređeni i otvoreni sistemi, ali i omeđeni sistemi. Objašnjenje ove konstatacije leži u tome da u organizacijama rade ljudi, koji koriste mašine i tehnologiju da bi ostvarili zacrtane ciljeve. Rade na postizanju cilja zajedno, pa je potrebno grupisati poslove, koordinirati njima i uspostaviti veze i dobre kontakte. Ne mogu da opstanu izolovano od okruženja u kome postoje i deluju, ali imaju jasno definisane granice koje ih odvajaju od ostatka okruženja.

### 2.2. Organizaciona kultura i klima

Neraskidivo povezane sa organizacijom jesu njene organizaciona kultura i klima koje u njoj vladaju. Predstavićemo prvo i pojmovno odrediti šta je to organizaciona kultura, a potom i klima. Ono što čini jednu organizaciju i bez čega ona ne može opstati svakako su njeni ljudi. Kompanije sve više rade na usavršavanju i širenju znanja svojih radnika jer upravo od radne snage zavisi efikasnost kompanije. Efikasnost radne snage zavisi od mnogo faktora,

između ostalog od formalnih i neformalnih pravila koje tim razvija, članova tog tima i homogenosti tima. Homogenost tima se bavi pitanjem koliko su članovi tima slični jedni drugima kada je reč o znanju, veštinama, načinima komuniciranja, sposobnostima, interesovanjima, i slično. Možda je upravo homogenost grupe, kao stavka koja doprinosi boljoj efektivnosti, najvažnija za pojam organizacione kulture.

Organizaciona kultura je sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije vremenom razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo. Sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja manifestuje se kroz simbole koji usmeravaju mišljenje i ponašanje zaposlenih u jednoj organizaciji. (Petković i drugi 2014)

U različitim organizacijama prepoznajemo četiri vrste organizacione kulture, a to su: kultura moći, kultura uloga, kultura zadataka i kultura podrške. (Janićijević, 2008)

**Kultura moći** – Osnovna karakteristika ove kulture je njena orijentacija ka lideru. U idealnom slučaju kultura moći stvara sliku porodice, sa pretpostavkom da je na čelu porodice otac (lider) koji brine o ostalim članovima, koji ga u potpunosti slede i slušaju. Izvor moći lidera u ovoj kulturi proističe iz njegove harizme ili kontrolom resursa. Ovakva vrsta kulture može se naći u malim i mladim preduzećima koja još uvek nisu otpočela sa primenom birokratskog modela.

**Kultura uloga** – Ovde centralno mesto pripada formalizaciji, procedurama i hijerarhiji. Ono što je u kulturi moći lider i njegova ličnost, to su u kulturi uloga standardi i formalna pravila. Kultura uloga zasniva se na viđenju da je organizacija jedna sredina tj. socijalna struktura koja reguliše dogovorena pravila i procedure sa ciljem da se zajedničkim snagama dođe do cilja. Moć se u kulturi uloga stiže na osnovu hijerarhijske pozicije i delimično na osnovu ekspertskog znanja. Ova kultura najviše odgovara ljudima koji teže da budu sigurni na poslu, koji vole da sve bude predvidljivo i koji ne vole rizik i promene.

**Kultura zadataka** – Kao što se može pretpostaviti iz imena, ova kultura je orijentisana na izvršenje

zadataka. Ljudi se ne cene i ne gledaju prema hijerarhijskoj poziciji, već prema njihovoj sposobnosti da doprinesu u rešavanju zadataka. Pošto je kompetentnost ključ uspeha, zaposlenima se mora delegirati značajan autoritet donošenja odluka. Baš iz razloga što je uspeh organizacije i fleksibilnost jedan od osnovnih ciljeva ove kulture, može se zaključiti da je izbegavanje neizvesnosti vrlo nisko.

**Kultura podrške** – U centar dešavanja stavljaju se ciljevi pojedinca i autonomija. Ovakva kultura vrlo retko može se naći u preduzećima, baš zbog toga što je sve podređeno pojedincima, a ciljevi organizacije kao celine zanemareni su. Iz ovog razloga, preduzeća koja se ipak odluče za primenu ove kulture ne zadrže se dugo na tržištu.

Dobro je poznato da je uloga menadžmenta kompanije da stvori takvu atmosferu u kompaniji da svaki pojedinac oseća da pripada organizaciji, da je dobrodošao, da je potreban i koristan. To daje vetar u leđa zaposlenima i motiviše ih da pruže visok učinak, pojačava sigurnost kod zaposlenih, ali i vernost i odanost kompaniji. (Merit, 2017) Poželjno je da menadžment sprovode godišnja ispitivanja organizacione klime u kompaniji da bi znali u kojoj meri su uspeli da kreiraju takvu atmosferu.

Organizaciona kultura širi je pojam od organizacione klime. Klima predstavlja način na koji zaposleni vide i osećaju kulturu koja se neguje u organizaciji u kojoj oni rade. Klima se oblikuje i gradi putem konkretnih ponašanja: postojeće personalne politike, politike nagrađivanja, načina rukovođenja i slično, tj. klima se formira kao varijabla izvedena iz njene kulture. (Janićijević, 2008) Organizaciona kultura je stvarna, realna situacija, a klima je opažanje te realne situacije. (Kuleto, 2017) Kultura je zajednička za celu organizaciju, a klima može da se razlikuje od sektora do sektora, od zaposlenog do zaposlenog. Osobine i shvatanja razlikuju se i na drugačiji način, poistovećuju sa vladajućom kulturom.

Bitno je napomenuti da je klimu u organizaciji moguće promeniti i to na dva načina: promenom politike i promenom organizacije. Koji će se način upotrebiti zavisi od datog organizacionog konteksta i cilja koji se želi postići. Ako je cilj da se povećaju proizvodni učinci, onda menadžment treba da prilagodi politiku raspodele i nagrađivanja. Kada su u pitanju veće organizacione performance, onda

se zahteva prilagođavanje personalne politike i politike karijere, tj. zahteva se prilagođavanje i politike i organizacije. Krajnji rezultat promena je nov oblik kulture preduzeća koja vodi do promene u strukturi organizacije. (Janićević, 2008)

### 3. KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI

#### 3.1. Pojam i značaj komunikacije

Postoje različite definicije i pogledi na komunikaciju. Etimološki, termin komunikacija potiče od latinske reči *communicare*, značenja: učiniti zajedničkim, opštenje, saobraćanje, ostvarivanje veza među ljudima. Komunikacijom emiter otkriva sebe. Komunikacija je proces prenošenja informacija i značenja, od jedne do druge osobe putem razumljivih simbola ili signala, odnosno jedan vid simboličke interakcije koja može biti verbalna ili neverbalna." (Bajić, Karavidić, 2016) Mihailović i drugi (Mihailović i drugi, 2007), smatraju da je u širem smislu, komunikacija svako prenošenje informacije sa jednog mesta na neko drugo, dok komunikacijom u užem smislu smatraju interakciju uz pomoć znakova, odnosno proces na osnovu kog osoba ili grupa, kao i organizacija (pošiljalac), uz pomoć sistema znakova prenosi neku poruku odnosno informaciju drugoj osobi, grupi odnosno organizaciji. Tomić (Tomić, 2007) smatra da je komunikacija „...individualna proizvodnja nekog simboličkog sadržaja u skladu sa nekim kodom, koji anticipira prijem tog sadržaja kod drugih subjekata, u skladu sa istim kodom.“ Prema Milisavljević, Maričić i Gligorijević (Milisavljević i drugi 2007) komunikacija je „proces neizmjeničnog slanja i primanja poruka.“ Za vreme komunikacijskog procesa, svi nivoi poruke imaju značenja, ne samo tekst, već i pokret, glas. Uvek postoji namera da se podtekstom deluje na primaoca poruke, te je stoga važna i verbalna i neverbalna komunikacija. (Mihailović i drugi, 2007)

Pojedini autori komunikaciju organizacije porede sa krvotokom usled činjenice da komunikacija prenosi kulturu preduzeća. (Senić, Senić, 2015) Noviji analitičari komunikacije kao nov fenomen analiziraju tzv. „masovnu samokomunikaciju“, koja je različita od jednosmerne masovne komunikacije, a koja se pojavila razvojem softvera i uopšte razvojem informacionih tehnologija i masovnih medija. Kreativni

građani postaju aktivni učesnici u komunikaciji, a ne samo pasivni primaoci poruka. (Kastels, 2014)

Komunikacija ima svoje tokove koji mogu biti horizontalni i vertikalni, a koji se kombinuju sa šemama odnosno mrežama komunikacije. Važno je da mreže komunikacije budu sa što većim brojem kanala jer će onda komunikacija biti uspešnija. (Bajić, Karavidić, 2016) Komunikacijski proces započinje kada jedna strana ima ideju koju želi da prenese drugoj, pa onda pošiljalac tu ideju transformiše u formu u kojoj će primaocu biti razumljiva. U pitanju je kodiranje odnosno prevođenje ideje u pisani ili govorni jezik poznat primaocu. Kodirana poruka šalje se preko kanala komunikacije do onoga ili onih kojima je namenjena. (Mihailović i drugi, 2007)

Primalac prima i dekodira poruku, ako je to tačno uradio ideje koje je razumeo upravo su one koje je pošiljalac i hteo da prenese, ali moramo imati u vidu da imamo različite sposobnosti razumevanja i tumačenja poruka. Proces komunikacije možemo nastaviti na način na koji primalac šalje poruku nazad pošiljaocu kroz tzv. feedback, te da ova informacija kada dođe do nekadašnjeg pošiljaoca, a sadašnjeg primaoca, podstakne neku novu ideju. U procesu komunikacije može doći do prepreka, kao što su šumovi, odnosno buka.

Opažanje (percepcija) neizbežni je pratilac komunikacionog procesa koji se sreće kod oba učesnika. Percepcija informacija bitna je i za enkodiranje i dekodiranje poruka. Najčešće je sadržana u značenju koje poruci pridaje pošiljalac i primalac informacije. Dobro komuniciranje ima za cilj da značenje koje poruci pridaje pošiljalac bude što bliže značenju koje mu daje primalac. Oni bi trebali „istim očima“ da gledaju na poruku. Stoga je različitost opažanja najčešći uzročnik teškoća i prekida u komuniciranju.

Percepcija je uslovljena objektom koji se posmatra, ali i važnošću koji mu subjekt pridaje. Dalje, opažanje zavisi od samih sposobnosti posmatrača, sposobnosti da se uoči bitno, od mogućnosti zapamćivanja, ranijeg iskustva sa sličnim pojavama i niza crta ličnosti posmatrača. Ta raznovrsna uslovljenost bazirana na veštinama, iskustvima i mentalnim sposobnostima generator je teškoća u procesu komuniciranja. Svaki čovek je svet za sebe, te je vrlo teško postići da učesnici u komunikaciji jednoj

te istoj pojavi pridaju isti značaj, a još teže da je proprate sličnim emocijama.

### 3.2. Verbalna i neverbalna komunikacija

Verbalnu komunikaciju možemo raščlaniti na denotativno i konotativno značenje. (Mirkov, 2012) Denotativno značenje vezano je za jednoznačno značenje reči, nevezano za kontekst u kom se upotrebljava, te izgovorene reči imaju svoje osnovno značenje. Sa druge strane, konotativno značenje reči ukazuje na to da reči imaju i svoje preneseno značenje. Na primer, provobitno značenje reči kamen ukazuje na njegovu čvrstoću i hladnoću kao predmeta sa tim osobinama, ali konotativno značenje može na primer govoriti o nedostatku emocija, poput „hladan kao kamen” i slično.

Pored verbalne komunikacije, postoji i neverbalna komunikacija jer komuniciramo i telom, gestovima, načinom na koji se oblačimo, pokretima tela i slično. Neverbalna komunikacija nema jednoznačnu interpretaciju i pojedini gestovi mogu biti različito protumačeni. Nekada se govorom odnosno rečima ne mogu izraziti primarne emocije, jer ovo iskazivanje može biti previše direktno i isključivo, te se mogu koristiti i neki drugi elementi komunikacije. (Mihailović i drugi, 2007)

Neverbalna komunikacija jako je važna za čovečanstvo jer kompenzuje nedostatke verbalne komunikacije, na način na koji je dopunjuje. Reči ne mogu često na najbolji način preneti emocionalnu poruku, koliko to mogu uraditi stavovi, pokreti i mimika, na primer. Reči mogu nekada da obmanu primaoca poruke, dok neki od elemenata neverbalne komunikacije može da pokaže poruku suprotnu od izgovorene.

Neverbalna komunikacija bitno se razlikuje od verbalne komunikacije, najpre jer je manje strukturirana, manje standardizovana i više individualizovana. Reči kao osnovni elementi verbalnog komuniciranja, uglavnom, planiraju se, konotativno uobličavaju, dok se neverbalne komunikacije najvećim delom odvijaju spontano i nesvesno. Zbog toga govor tela i drugi oblici neverbalnog komuniciranja mnogo više iskazuju suštinska osećanja (emocije) i stavove nego što to mogu preneti reči i verbalni simboli. Neverbalne poruke neuporedivo više doprinose ostavljanju „prvog utiska” nego što to čine reči.

Ovom interakcijom ljudi međusobno adekvatnije razmenjuju „slike o sebi” (*self concept*) koje žele da prezentuju drugim učesnicima. Ljudi se mnogo lakše mogu da prevare rečima, nego govorom tela, jer telo konstantno i nesvesno šalje brojne informacije. Obraćanjem pažnje na ovu vrstu signala mogu da se razumeju i provere pouzdanosti izgovorenih reči. Kad osoba iskaže verbalno neku misao, a neverbalno odašilje neku suprotnu poruku, slušaoci češće veruju neverbalnim signalima. Ako govor tela nije usklađen i sinhronizovan sa verbalnom porukom onda govornik gubi na uverljivosti i kredibilitetu.

Važno je napomenuti da često može doći do nesporazuma prilikom neverbalne komunikacije usled kulturoloških razlika. Naime, neka neverbalna ponašanja imaju suprotna značenja u različitim kulturama ili mogu postojati u jednoj, ali ne i u drugoj, stoga može doći do nedostatka razumevanja. Zato, ukoliko se komunikacija razvija između ljudi iz različitih kultura, osobe koje komuniciraju moraju da vode računa o elementima komunikacije odnosno njihovom značenju. (Đelošević, Spasojević, 2014)

### 3.3. Formalna i neformalna komunikacija

Komunikacija u organizaciji može da se odvija putem različitih kanala i u različitim pravcima. Osnovna dva kanala kojima se vrši proces komuniciranja su kanali formalne i neformalne komunikacije. Kako će se odvijati komunikacija u organizaciji zavisi od modela organizacione strukture.

**Formalni kanali komunikacije** zvanične su i uređene forme komuniciranja u jednoj organizaciji. Formalni kanali komuniciranja odnose se na govorno i pisano komuniciranje. Formalna komunikacija može da se odvija između viših i nižih, ali i između istih hijerarhijskih nivoa. U tom smislu, razlikuju se dve vrste formalne komunikacije: vertikalna i horizontalna. (Janićijević N, 2008)

**Vertikalna komunikacija** dominantan je način komuniciranja između zaposlenih i može da se odvija u dva smera: „odozgo nadole” (prenose se instrukcije i direktive) i „odozdo nagore” (prenose se informacije). U prvom smeru, tj. u formalnoj komunikaciji koja se odvija odozgo nadole, komunicira se silaznom linijom i to od top menadžmenta, preko srednjeg menadžmenta, sve do operative. Ovim putem podređeni dobijaju informacije o

politici i uobičajenim postupcima organizacije, kao i povratne informacije o uspešnosti izvršenja radnih zadataka. Kada se govori o komunikaciji odozdo nagore tada komunikacija teče uzlaznom linijom i to od operative, preko srednjeg menadžmenata do top menadžmenta organizacije. Ovakva uspešna komunikacija daje nadređenima uvid u rad i stavove podređenih, kao i uvid u moguće probleme na koje nailaze, a podređeni na ovaj način grade osećaj učestvovanja, što dodatno utiče na njihov rad i motivaciju. Neophodno je spomenuti da vertikalna komunikacija često pruža iskrivljenu sliku o stanju u organizaciji, zbog statusne razlike između nadređenog i podređenog. Neretko se dešava da je informacija koja dolazi od vrha prema operativi netačna, nepotpuna ili dvosmislena. U tom slučaju može doći do pojave filtriranja informacija ili monopola nad informacijama.

**Horizontalna komunikacija**, za razliku od vertikalne, odvija se na istim hijerarhijskim nivoima, te ljudi u komunikaciju ulaze sa istih pozicija i imaju podjednaku moć u donošenju odluka, kao i u rešavanju problema. Planiranje i kontrola uglavnom su funkcije vertikalne komunikacije, dok je vođenje i koordinacija zadatak horizontalne komunikacije. U organizaciji funkcije horizontalne komunikacije veoma su značajne jer doprinose unapređenju organizacionih jedinica, omogućavaju pojedincima da komuniciraju sa sebi ravnima, povećavaju motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih.

Postoji mnogo vrsta formalne komunikacije, a opšte prihvaćen oblik je sastanak koji se koristi kao metod rada male grupe. Pored sastanka, koriste se i pisane publikacije, izveštaji, bilteni i sl.

Centralizovane mreže (lanac, točak i Y) tradicionalni su oblici vertikalnih komunikacionih kanala. Osnovne karakteristike ovakvih mreža su da zaposleni nemaju jednak pristup informacijama, smanjena je motivisanost i zadovoljstvo zaposlenih, efikasne su za rutinske poslove i koordinacija u ovakvim mrežama otežana je. (Janićijević N, 2008) Decentralizovane mreže prate operativnu logiku horizontalne organizacije. Ovo su savremeni oblici komunikacija, čije su karakteristike u suprotnosti sa centralizovanim mrežama, pa su tako pogodne za kompleksne zadatke, informacije su dostupne svima i prenose se direktno, a pored

toga doprinose većoj motivisanosti i zadovoljstvu zaposlenih.

Pored formalnih, u okviru organizacije postoje i neformalni načini komuniciranja. Neformalna komunikacija predstavlja nezvaničan način komuniciranja, tj. nezvanične poverljive lance verbalne komunikacije između pojedinaca, po principu osoba-osobi. Ovakav vid komunikacije veoma je bitan za jednu organizaciju. Ljudi prenose informacije onima sa kojima dolaze u dodir, stvarajući na taj način tunele kroz koje putuju poruke i informacije. Ljudi obično komuniciraju s osobama sličnim sebi u pogledu starosti i vremena provedenog na poslu. Neformalne komunikacije nisu u vezi sa unutrašnjom organizacionom hijerarhijom, niti sa horizontalnom povezanošću organizacionih jedinica. (Janićijević N, 2008)

Prema Grinbergu i Baronu neformalna komunikacija ima dvojak funkciju (Grinberg, Baron, 1998):

1. socijalnu – zblizavanje ljudi, druženje i razvoj prijateljstva,
2. funkciju širenja glasina – širenje nezvaničnih i često netačnih informacija.

Neke od karakteristika neformalnih komunikacija su: (Janićijević, 2008)

- povezuju pojedince različitih hijerarhijskih nivoa,
- teško se kontrolišu,
- neformalnim komunikacijama prenose se neformalne informacije,
- brže su od formalnih komunikacija,
- tehnike neformalne komunikacije kreiraju sami korisnici.

Metode neformalnog komuniciranja su:

- neobavezni razgovori zaposlenih na svim nivoima,
- privatna mreža telefonskih i ličnih kontakata u drugim delovima organizacije, a koja često omogućava da se neki poslovi obave brže nego korišćenjem formalnih kanala,
- tajni pisani materijali koji kruže organizacijom,
- vicevi, karikature i sl,
- tajni znakovi tipa „pazi šef dolazi“, „šef te gleda“ i sl,
- glasine – šire se na neki od prethodno opisanih načina.

Uspešni rukovodioci ne sprečavaju ovakvu komunikaciju jer je ona neizbežan element u radu organizacije. Uspešni menadžeri nadgledaju je i pokušavaju da utiču na nju. Neformalne komunikacije se u organizaciji šire po modelu vinove loze. Prvi tip poznat je kao „jednostruki lanac” – jedna osoba prenosi poruku drugoj, koja istu poruku prosleđuje trećoj osobi, ova je prenosi četvrtoj i tako dalje. Time nastaje duga serija komunikacija. Drugi tip zove se „lanac ogovaranja”. Pojedinač poruku prenese svakome koga sretne, a svaka od tih osoba može (ali i ne treba) da prosleđuje dalje poruku. (Rouse, Rouse, 2005)

Treći tip – lanac verovatnoće, nastaje tako što se informacije prenose nasumice i to odabranim ljudima. Odabrani ljudi nastavljaju niz i šire dalje iste informacije, takođe nasumice. Ljudi šire informacije za koje misle da su veoma važne, a tiču se posla, sa namerom da te informacije dopru do što više ljudi. Četvrti je tip „grozdasti lanac” kod kojeg osoba bira drugu osobu sa kojom želi da podeli informaciju. Poruka će se dalje proslediti samo odabranima. Ima funkciju širenja poverenja i formiranja atmosfere poverenja. (Janićijević, 2008)

Neformalna komunikacija se među zaposlenima odvija i van radnog vremena. Na primer, zaposleni mogu da organizuju prijateljsku fudbalsku ili košarkašku utakmicu, bioskopsko veče ili veče društvenih igara. Drugi možda preferiraju nedeljne večere ili se povremeno sastanu u lokalnoj pivnici. U svim navedenim primerima jedna od tema sigurno će biti u vezi sa kompanijom ili organizacijom. Neformalna komunikacija može da bude izvor tačnih informacija. Pored toga što je opuštenija od formalne, u njoj se zaposleni mogu „izvežbati” u prenošenju informacija. Neformalna komunikacija omogućava da se velikom brzinom informiše veliki broj ljudi. Negativna strana neformalne komunikacije jeste što može da se desi da se iskrivi informacija, da dođe do pada motivacije, ali i to što neformalne komunikacije mogu da budu izvor glasina i aluzija.

Ključna karakteristika neformalnih komunikacija, koja istovremeno može da bude pozitivna i negativna, jeste što osobe u lancu dobijene poruke smatraju vrlo verodostojnima. To je razumljivo ako se posmatra činjenica da glasine uglavnom dolaze od strane prijatelja ili kolega. Ukoliko zaposleni imaju

loše mišljenje o upravi ili ako ne postoji poverenje u komunikaciju koja se odvija formalnim kanalima, zaposleni će više verovati glasinama.

## 4. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA

### 4.1. Upravljanje konfliktima

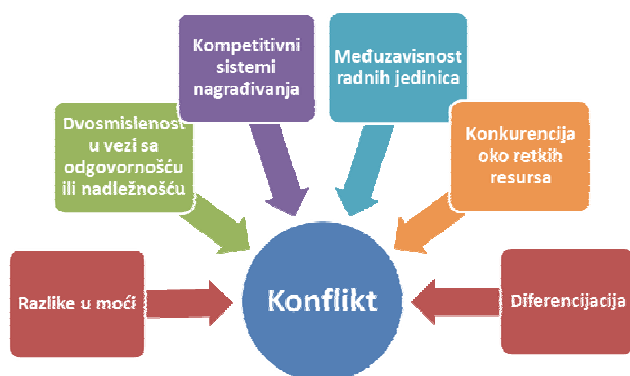
Da bismo mogli da sagledamo uzorke konflikata u organizaciji i damo predlog njihovih rešenja, pre svega moramo da krenemo upravo od samog početka i da odredimo šta su to konflikti u organizaciji. Brojni autori pokušali su da daju definiciju konflikata. Janićijević (Janićijević, 2008) smatra da su konflikti „neslaganje između dva ili više članova organizacije ili grupa koje se pojavljuje usled toga što dele retke resurse, radne zadatke, imaju različite ciljeve, stavove ili percepcije.” Petković (Petković, 2012) smatra da su konflikti u organizaciji njena neminovnost, kao i da mogu imati pozitivne i negativne efekte na organizaciju. Grinberg i Baron (Grinber, Baron, 2008) smatraju da konflikti: „predstavljaju oblik odnosa između pojedinaca ili organizacionih jedinica u kojima dominira pojava neslaganja, suprostavljanja i sukoba ili jednostavno kada pojedinci ili organizacione jedinice rade jedni protiv drugih.

Različite teorije organizacije uče nas da je konflikt nepoželjan u organizaciji i kao takav mora da bude rešavan i eliminisan, poput klasične teorije i neklasične teorije organizacije, dok nas savremene organizacione teorije uče da konflikti nisu obavezno nepoželjni. No, krenimo prvo od uzroka odnosno izvora konflikata u organizaciji. U organizaciji može doći do sukoba i konflikta zaposlenih iz brojnih razloga. Pre svega, moramo imati u vidu različite statusne i obrazovne strukture zaposlenih. Usled globalizacijskih procesa, narasle konkurencije i pritiska koji postoji na organizacije da povećaju produktivnost zaposlenih, uz istovremeno smanjenje troškova poslovanja, kompanije se bore za kupce. Kupci su samosvesni i samouvereni, a organizacije, kako bi mogle da odgovore na potrebe kupaca, moraju posedovati zaposlene koji su kompetentni. Upravo ovakve organizacije smatraju da su (visoko) obrazovani zaposleni njihov prioritet.

Janićijević smatra da izvori konflikata mogu da se podele na organizacione i interpersonalne. Organizacioni su, kao što je očigledno, u vezi sa

organizacionom strukturom, odnosno njenim specifičnostima, a interpersonalni sa ličnošću zaposlenih i menadžera, te u prvom slučaju uzroke treba tražiti u suštini organizacije, a u drugom u suštini koja definiše svaku ličnost pojedinačno.

Grinberg i Baronsa smatraju takođe da postoje organizacioni uzroci konflikata i međuljudski uzroci organizacionog konflikta. Slika ispod pokazuje najčešće organizacione uzroke konflikta, pomenutih autora. Na slici su predstavljeni najčešći organizacioni uzroci konflikata: razlike u moći, konkurencija oko retkih resursa, dvosmislenost u vezi sa odgovornošću ili nadležnošću, međuzavisnost radnih jedinica, diferencijacija i kompetitivni sistemi nagrađivanja.



Slika 1. Organizacioni uzroci konflikta (Grinber, Baron, 1998)

Prema istim autorima, međuljudski uzroci organizacionog konflikta su: pogrešno pripisivanje grešaka, greška u komunikaciji, nepoverenje, ali i lične karakteristike zaposlenih. Grinberg i Baron takođe smatraju da konflikt u organizaciji proizilazi iz odnosa među pojedincima i njihovih ličnih karakteristika, kao i od organizacionih faktora.

#### 4.2. Vrste konflikata u organizaciji

Postoje različite vrste konflikata u organizaciji. Kao najčešće podele u dostupnoj literaturi javljaju se sledeće vrste, odnosno grupe konflikata: personalni i organizacioni konflikti (prema uzroku), horizontalni i vertikalni konflikti (prema procesu), kongitivni i afektivni konflikti (prema sadržaju), funkcionalni i disfunkcionalni konflikti (prema posledicama). (Janićijević, 2012)

Personalne i organizacione konflikte smo već pojasnili u prethodnom poglavlju kada smo pričali

o uzrocima i izvorima konflikata. Kognitivni i afektivni konflikti, odnosno vrsta konflikata prema njihovom sadržaju, nastaju između članova grupe u okviru njihove interakcije, a tiču se ili nekog konkretnog problema ili pak eventualno postojanja netrpeljivosti između samih učesnika, odnosno aktera konflikta. Funkcionalni konflikti su korisni, a disfunkcionalni su štetni. (Petković, 2014)

Janićijević (2012) smatra da, prema nivou na kome se pojavljuju, konflikti mogu da budu: intrapersonalni, konflikti uloga, intergrupni i interorganizacioni. Prema istom izvoru, intrapersonalni konflikti izazvani su sukobom motiva, ciljeva i mogućnosti njihovih zadovoljenja. Ovi tipovi konflikata javljaju se kada zaposleni naiđu na određenu prepreku. Ovi konflikti su neraskidivo vezani sa ličnošću zaposlenih i za unutrašnje aspiracije, nadanja i strahove zaposlenih. Intrapersonalni konflikt je, kao što mu i samo ime kaže, unutrašnji konflikt jednog čoveka i može imati, pre svega, posledice po samog zaposlenog, ali i po organizaciju, odnosno po okruženje. Sam zaposleni može postati nezainteresovan, pribegavati voljnom apsentizmu, biti demoralisan, ali isto tako može i demoralisati i druge. Sa druge strane, u zavisnosti od tipa ličnosti kao patologija se ne mora obavezno javiti apatija, već se može javiti i agresija. Interpersonalni konflikti uključuju više aktera i odvijaju se između zaposlenih koji su deo jedne grupe ili čak i više interaktivnih grupa. Često se dešava u organizacijama da postoji lična, možda čak i ničim izazvana, nesimpatija i netrpeljivost između zaposlenih. Pored lične netrpeljivosti, često se kao uzrok interpersonalnih konflikata u organizaciji javljaju sukobljena mišljenja, ambicije i slično. Intergrupni konflikti su oni koji se, kao što možemo naslutiti iz njihovog imena, odigravaju između različitih grupa u organizaciji. Ovi konflikti mogu ostaviti ozbiljne posledice po organizaciju. Često su mnogobrojni, odnosno imaju mnogo aktera koji u njima učestvuju i mogu biti visokog intenziteta. Interorganizacioni konflikti su oni koji nastaju između organizacija i takođe nisu retki.

Spomenuli smo i konflikte uloga. Iako su u pitanju intrapersonalni konflikti, u teoriji i praksi se posmatraju kao zasebna vrsta, zato što su daleko kompleksniji od standardnih intrapersonalnih konflikata. Naime, često se dešava kod zaposlenih, koji obavljaju više od jedne poverene uloge, da su



same uloge međusobno suprotstavljene i da se kao takve konfrontiraju, odnosno konfrontira se ličnost sa ulogom ukoliko zaposleni ne može da ispuni poverenu ulogu – npr. posao unutrašnjeg revizora, odnosno unutrašnje kontrole. Do ovakvih sukoba (konflikti uloga) može doći i kada su u pitanju menadžeri srednjih nivoa koji moraju, pored toga što zastupaju interese svoje grupe ili organizacione jedinice, da zastupaju i interese cele organizacije, ako su npr. u upravnom odboru i slično.

#### 4.3. Strategije upravljanja konfliktima u organizaciji

Da bi menadžer bio uspešan u rešavanju konflikata, mora pre svega da ispuni određene uslove. Menadžer mora biti upoznat sa organizacijom u kojoj se nalazi, mora prvo da sasluša strane koje su u sukobu, a tek onda da vrši procenu i donosi zaključke. Pored toga, menadžer mora da bude empatičan i da sagledava mogućnosti da se postojanje različitosti između zaposlenih, odnosno zaposlenih i menadžera, rešavaju. Menadžer mora da potpomogne procese komunikacije i da se trudi da pronađe rešenje za rešavanje konflikata. (Joško, 2012)

Menadžeri u pokušajima da reše konflikte u organizaciji koriste različite metode. Ništa se ne prepušta stihiji i slučaju. Pre svega, u organizaciji moraju biti definisane potrebne procedure za rešavanje konflikata.

Pored toga što menadžeri rešavaju konflikte u organizaciji, mnogi od njih upadaju u konflikte. U organizaciji se često dešavaju vertikalni sukobi, odnosno sukobi između zaposlenih i menadžera. Definisali smo i najčešće razloge i izvore ovih sukoba. Za njihovo rešavanje možemo koristiti neke od predloženih strategija iz nastavka. U publikaciji (Joško, 2012) navode se najčešće korišćene metode za rešavanje konflikata i to: konfrontacija, izgladivanje sukoba, donošenje kompromisnih rešenja, prisila i povlačenje. (Joško, 2012)

U okviru metode konfrontacije, obe strane koje su u konfliktu sučeljavaju svoje stavove i ukrštaju argumente kako bi pronašle neko srednje rešenje ili prihvatile neko od rešenja koje imaju suprotstavljene strane. Kompromis kao metod rešenja konflikta predstavlja metod za koji je karakteristično

pronalaženje rešenja kojim će obe strane da odstupe od svog stava, a nešto će da dobiju.

Metoda izgladivanja predstavlja način da obe strane stišaju strasti i da se neko povuče i žrtvuje zarad cilja druge strane. Prisiljavanje je metoda u kojoj je jedna konfliktna strana na dobitku, a druga na gubitku. Metoda povlačenja javlja se kada se zaposleni, odnosno menadžer, tj. jedna strana povuče iz konflikta. Često ovo nije konačno rešenje problema, već samo odlaganje rešenja.

Petković (Petković, 2012) predlaže tri bazične strategije: strategija pregovaranja, strategija nadređenog cilja, kao i strategija posredovanja. Među ovim strategijama zasigurno je najčešća pravo pregovaranja koje podrazumeva neposrednu komunikaciju između onih koji su u sukobu. U okviru ove strategije koriste se brojne taktike pretnji, obećanja, ubeđivanja i slično, a ono što se očekuje od ove strategije, bez obzira koja se taktika koristi, jeste pronalaženje kompromisnog rešenja. U okviru strategije nadređenog cilja, od konfrontiranih strana traži se da pronađu viši cilj čije dostizanje bi moglo da ih ujedini i pomiri. Nekada problemi ne mogu da se reše na jedan od ova dva načina, odnosno upotrebom strategije pregovaranja ili strategije nadređenog cilja, već je potrebna intervencija. Intervencija podrazumeva prisustvo treće strane, odnosno medijatora i arbitra. Medijator obrazlaže problem stranama u sporu, nudi smernice za rešavanje problema, pokušavajući da ih navede da samostalno nađu rešenje. Arbitar pak, može da nametne rešenje sukobljenim stranama. Da li će do razrešenja sukoba, odnosno konflikta u organizaciji doći, zavisi od samog sukoba i pristupa njegovom rešavanju. Svakom tipu konflikta mora se pristupiti određenom metodom za rešavanje, od koje na kraju zavisi hoće li sukob da bude u potpunosti rešen ili samo kratkoročno, dok se ne pojavi ponovo.

#### 4.4. Strategije stimulisanja konflikata

Konflikti ne moraju obavezno biti negativna pojava u organizacija iako su, činjenica je, njen sastavni deo. Postoje i konstruktivni konflikti u organizaciji, a njihov efekat je poboljšanje radne produktivnosti zaposlenih.

Naime, često sukob mišljenja potpomaže razmenu znanja, stimulisanje razvoja novih ideja, bez kojih

organizacija, niti njene funkcije, odnosno grupe i timovi, nisu dovoljno efikasne. Reč je, dakle, o sukobu mišljenja, kao kongitivnom konfliktu, ali ako je u pitanju konflikt koji se javlja ne usled sukoba mišljenja, već sukoba ličnosti, onda se javljaju afektivni konflikti, koji nisu stimulativni za funkcije organizacije, grupe ili timove, već rađaju netrpeljivost i nepoverenje. Strategija stimulisanja konflikata koristi se u slučajevima kada je nizak nivo konflikata. Konflikti mogu da se stimulišu, tako što će se manipulirati informacijama, stimulirati konkurencija i slično. (Petković, 2012)

Strategija stimulisanja konflikata nije direktno u vezi sa centralnom temom rada jer ovde govorimo o sukobu koji već postoji i koji nije potrebno dodatno stimulirati, ali kako bismo zaokružili u potpunosti priču o konfliktima i ovaj deo je zastupljen.

#### 4.5. Veza neformalne komunikacije i konflikata u poslovnoj organizaciji

Kada ljudi rade zajedno i zavise jedni od drugih, sukobi su neizbežni, ali ne i nužno kontraproduktivni. Nesaglasnost i nesporazumi su podrazumevajući deo svakog radnog mesta. Većina sukoba na radnom mestu uzrokovana je razlikom mišljenja, očekivanjima i nesporazumima. U rešavanju konflikta treba se usredsrediti na problem, a ne pojedinca, ostati objektivan i zadržati problem i ličnost odvojene. Ukoliko se, slučajno, desi da u trenutku negativno i neprilagođeno odreagujemo i shvatimo da smo imali neprihvatljivu reakciju, potrebno je uputiti izvinjenje.

Konflikt nastaje kada neko ne može postići cilj i to pod dejstvom spoljnih faktora (kao što je druga osoba ili događaj) ili unutrašnjeg faktora (kao što je strah koji blokira naš put do cilja). Upravljanje konfliktima može pomoći u postizanju ciljeva, poboljšanju donošenja odluka i izgradnji produktivnijih timova. Međutim, nerešeni konflikti mogu da stvore poremećaje na radnom mestu, smanje moral i utiču na produktivnost. Bilo koji sukob koji predstavlja pretnju drugima treba odmah da se reši.

Pre nego što se neko direktno suoči s konfliktom, treba odvojiti vreme kako bi se utvrdilo koji su ciljevi osoba koje su prouzrokovale konflikt. Pored navedenog, od velikog je značaja detektovati

spoljašnje, kao i unutrašnje, prepreke koje stvaraju frustracije i vode ka konfliktnim situacijama.

Da bi bilo ko mogao efikasno da se bavi rešavanjem međuljudskih konflikata, mora pre svega da pozna i razume problem. Rešavanje konflikta podrazumeva komunikaciju i razmenu informacija i ideja. Pažljivo treba izabrati vreme kada će se razgovarati o konfliktu. U toku rešavanja konflikta, nikada se ne sme manipulirati i zastrašivati, podizati glas i pokazivati bes jer sve navedeno može samo privremeno da zaustavi konflikt, koji će nakon određenog vremena ponovo da se pojavi i postane mnogo kompleksniji. (Petković, 2012) Neki ljudi se suočavaju sa sukobom povlačenjem. Međutim, izbegavanje problema retko ga rešava i može da vodi ka još gorem stanju, osim ako je to taktika za koju smo procenili da je ipak najbolja (u slučaju da smatramo da će se konflikt rešiti sam po sebi).

Što se zaposleni bolje znaju, to će vreme za rešavanje konflikata biti kraće. Neformalna komunikacija zbližava ljude, čini ih opuštenijim, te se na konfliktne situacije gleda kao na nešto prolazno, što se brzo razreši, a veoma često pozitivno utiče na postizanje ciljeva. Stoga je neformalna komunikacija veoma bitna, kako za sprečavanje, tako i za rešavanje konfliktnih situacija. Korišćenje svakodnevnog, ali prilagođenog jezika na sastanku ili tokom razgovora sa kolegama, može značajno uticati na klimu firme/organizacije i stvoriti okruženje u kome se konflikti retko javljaju, a kada do njih dođe rešavaju se relativno brzo.

#### NEFORMALNA KOMUNIKACIJA I KONFLIKTI U ORGANIZACIJI „SRBIJA KARGO” a.d.

Akcionarsko društvo za železnički prevoz robe „Srbija Kargo” Beograd, nastalo je razdvajanjem i osnivanjem u cilju preuzimanja dela sredstava i delatnosti „Železnica Srbije” ad koji se odnose na prevoz robe. (Kecman, Đorđević, 2017) Danom početka rada, Društvo je preuzelo prava, obaveze, opremu, postrojenja i druga sredstva za rad, dokumentaciju, predmete, kao i druge stvari, koje su u „Železnice Srbije” akcionarsko društvo, Beograd u funkciji obavljanja delatnosti za koju je osnovano Društvo. („Srbija Kargo” a.d, 2017)

Nakon restrukturiranja preduzeća „Železnice Srbije“ (Stojić, 2009) formirana su četiri preduzeća, a jedno od njih je i „Srbija Kargo“ a.d. Zaposleni koji su pripali ovom preduzeću, nastavili su radni odnos u Društvu pod istim uslovima pod kojima je taj radni odnos postojao u „Železnicama Srbije“ pre statusne promene izdvajanja uz osnivanje. Osnivač Društva je Republika Srbija, kao jedini akcionar Društva, u čije ime osnivačka prava ostvaruje Vlada, Beograd. Društvo posluje pod punim poslovnim imenom Akcionarsko društvo za železnički prevoz robe „Srbija Kargo“, Beograd. Pretežna delatnost društva je železnički prevoz tereta. (Informator, 2017)

Preduzeće poseduje Pravilnik kojim se utvrđuju organizacioni delovi Društva, naziv i opis poslova, vrsta i stepen zahtevane stručne spreme, odnosno obrazovanja i drugi posebni uslovi za rad na tim poslovima, kao i potreban broj izvršilaca. Organizacioni delovi Društva utvrđeni su pomenutim pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji poslova Akcionarskog društva za železnički prevoz robe „Srbija Kargo“, Beograd. Poslovi u Društvu obavljaju se u okviru organizacionih delova: kabinet generalnog direktora, povereništvo za etiku, sektor, centar, sekcija, kargo sekcija i organizaciona jedinica. U okviru sektora i centara obrazuju se niži organizacioni delovi: odeljenje i služba.

U okviru sekcija takođe se obrazuju niži organizacioni delovi, kao što su: organizaciona jedinica (OJ), odeljenje, služba, stanica, servis i radionica. U okviru kargo sekcija obrazuju se niži organizacioni delovi: odeljenje, OJ i stanica. U Društvu ima ukupno pet centara i devet sektora, što sa Kabinetom generalnog direktora i Povereništvom za etiku čini 16 organizacionih delova, Društvo obavlja poslove i usluge u unutrašnjem i spoljnotrgovinskom prometu u skladu sa zakonom. O promeni pretežne delatnosti Društva odlučuje Skupština, uz saglasnost Osnivača.

Sektor za prodaju pruža sledeće usluge: Konvencionalni prevoz obuhvata prevoz kolskih pošiljaka u unutrašnjem i međunarodnom saobraćaju. „Srbija Kargo“ a.d. nudi usluge kombinovanog prevoza kontejnera (dužine 20 stopa i više), prikolica, poluprikolica, zamenjivih sanduka, drumskih vozila (roling road) i ostalih intermodalnih transportnih jedinica, u maršrutnim vozovima, kompletnim

kontejnerskim vozovima ili pojedinačnim pošiljkama kontejnera.

U cilju realizacije usluge železničkog prevoza tereta, u Sektoru za prodaju „Srbija Kargo“ a.d. zaključuju se komercijalni ugovori o prevozu robe i to: sa vlasnicima robe, kada su oni i platioci prevoza, sa vlasnicima robe, kada je neko drugi po njihovom ovlašćenju platilac prevoza, sa špediterima kao platiocima prevoza. Ugovori se zaključuju sa dve kategorije korisnika prevoza: sa domaćim pravnim licima i sa stranim kompanijama, koja imaju sedište registrovano na teritoriji Republike Srbije i koji prevozne troškove plaćaju dinarski.

Čest slučaj u preduzećima u Republici Srbiji je da se dve poslovne funkcije spoje u jednu kada je u pitanju organizaciona struktura. Tako je u preduzeću „Srbija Kargo“ Sektor za ljudske resurse i opšte poslove spojen sa opštim poslovima. Preduzeće vodi računa o porodicama zaposlenih i u okviru programa poslovanja predviđa sredstva za brigu o porodicama zaposlenih. Prema informatoru o radu, preduzeće je u maju 2017. godine brojalo 3294 zaposlena, od čega je njih četrdeset zaposleno u Sektoru za ljudske resurse i opšte poslove.

O pojedinim aktivnostima kompanije „Srbija Kargo“ a.d. svi zaposleni na železnici mogu se informisati putem štampanog medija (periodičnih novina) „Pruga“, glasila „Železnica Srbije“ ad. Novine su dostupne besplatno svim zaposlenima.

Drugi kanal komunikacije je internet i elektronska pošta i takođe je dostupna svim zaposlenima tj. svaki zaposleni ima svoj domen na internetu i sopstvenu IP adresu

Treći kanali komunikacije su u offline sferi i štampaju se po potrebi: obaveštenja, informacije o događajima koji su u planu, uputstva, naredbe iz domena saobraćaja, održavanja voznih sredstava, reklamni materijali, razne brošure i katalogi. Karakteristično je da su danas i oni uglavnom u sferi digitalnog.

## 5. ISTRAŽIVANJE ZNAČAJA NEFORMALNE KOMUNIKACIJE I VEZE SA KONFLIKTIMA U PREDUZEĆU „SRBIJA KARGO“ A.D.

Istraživanje značaja neformalne komunikacije i veze sa konfliktima u preduzeću „Srbija Kargo“ a.d. sprovedeno je u periodu od 30.6.2017. do 31.7.2017.

godine. Upitnik je bio administriran elektronskim putem uz pomoć besplatne aplikacije Google forms i korišćen je za anketiranje zaposlenih u preduzeću „Srbija Kargo“ a.d.

Prvo je urađena test verzija upitnika. Upitnik je upućen predstavniku menadžmenta preduzeća na dalju distribuciju zaposlenima, putem *mass mail*-a. Od ukupnog broja zaposlenih koji su primili mail obaveštenje o anketi (35), anketi je pristupilo i popunilo dvadeset petoro zaposlenih. Stoga možemo smatrati da je u istraživanju učestvovalo 25 ispitanika, koji su pokazali volju i spremnost da učestvuju u istraživanju.

Rezultate istraživanje predstavimo samo tekstualno zbog ograničenog prostora. Najveći broj ispitanika (60%) izjasnilo se da su izvršioци, dok se nešto procentualno manje ispitanika (40%) izjasnilo kao rukovodioci. Anketa je pokazala da je malo veći broj ispitanika bio muškog pola i to 52%, dok je 48% ispitanika bilo ženskog pola. Najveći broj ispitanika pripada starosnom dobu od 26 do 40 godina, a odmah za njima su oni između 41 i 55 godina.

Veći broj ispitanika (32%) ima preko 20 godina radnog iskustva. Nešto manje (28%) ima između pet i 10 godina radnog iskustva, a 24% ispitanika imaju između 11 i 20 godina radnog iskustva. Svi ispitanici koriste oba vida komunikacije (i formalnu i neformalnu). Veći procenat ispitanika (i to 37,5%) ima najproduktivniju neformalnu komunikaciju sa kolegama iz kancelarije u kojoj radi. Ispitanici, zaposleni u „Srbija Kargo“ a.d. većinom su zadovoljni komunikacijom u kompaniji, u procentu 72%. Komunikacijom je nezadovoljno 20% ispitanika. Čak 72% ispitanika se izjasnilo da ima slobodu da svom šefu iznesete predlog, žalbu, komentar na odluku itd. Ostatak, od 28% ispitanika, izjasnilo se da ponekad ima slobodu da se obrati nadređenom sa predlogom, žalbom, komentarom i slično. Ovo je indikativno i ukazuje na dobru organizacionu kulturu zato što se niko nije izjasnilo da nema tu slobodu. Većina ispitanika (60%) ima slobodu da članu uprave/direktoru iznese predlog, žalbu, komentar na odluku itd. U ovom slučaju 32% ispitanika ima tu slobodu samo ponekad. Anketa je pokazala da se zaposleni u 36% slučajeva najčešće informišu o aktivnostima u kompaniji putem

štampanih ili e-biltena kompanije, a potom lično u formalnom razgovoru i formalnim kanalima.

Ispitanici su komunikaciju sa kolegama u preduzeću „Srbija Kargo“ a.d. ocenili kao dobru (79,2% ispitanika). Pored toga, 12,5% ispitanika smatra da je komunikacija sa kolegama na istim ili sličnim pozicijama izuzetno dobra, 58,3% ispitanika ocenilo je komunikaciju sa šefom/top menadžmentom kao dobru, dok 29,2% ispitanika ovu komunikaciju doživljava kao prosečnu.

Na pitanje šta bi trebalo da se uradi kako bi se poboljšao kvalitet komunikacije u kompaniji/organizaciji ispitanici su dali različite odgovore. Predlozi su u vezi sa za povećanjem plata, češćim ažuriranjem sajta, većim stepenom planiranja poslova, češćim organizovanjem zajedničkih okupljanja (sa ciljem boljeg upoznavanja). Polovina ispitanika (50%) izjasnilo se da neformalnu komunikaciju koristi često, dok je 45,8% koristi ponekad. Da neformalna komunikacija veoma utiče na kvalitet poslovanja izjasnilo se 50% ispitanika, a 45,8% da utiče delimično. Veliki procenat ispitanika, njih 73,9% izjasnilo se da je neformalna komunikacija brža od formalne u preduzeću „Srbija Kargo“ a.d, dok se 26,1% ispitanika izjasnilo da je neformalna komunikacija sporija od formalne. Više od polovine ispitanika 54,2% izjasnilo se da ponekad dođe do konflikta u preduzeću „Srbija Kargo“ a.d, a 33,3% da su konflikti retki. Da konflikti nisu štetni po organizaciju smatra 66,7% ispitanika, dok 33,3% smatra da jesu.

Na pitanje kakvi konflikti mogu da budu od koristi po organizaciju/kompaniju u kojoj trenutno radite ispitanici su dali različite odgovore. Neki od čestih odgovora bili su: konflikti koji proisteknu iz razmene mišljenja, a pozitivno utiču na tok projekta, konflikti od tehničkih pitanja, konflikti koji dovode do bržeg i boljeg rešenja i sl. Da neformalna komunikacija pomaže u sprečavanju nastanka ili u rešavanju konflikata smatra 54,2% ispitanika, 37,5% ispitanika izjasnilo se da se ponekad neki konflikti stimulišu zarad razmene mišljenja, dok se 25% ispitanika izjasnilo da se to dešava retko.

Podaci o komunikaciji i konfliktima u preduzeću „Srbija Kargo“ a.d. dobijeni su na osnovu intervjuja sa predstavnikom menadžmenta preduzeća „Srbija Kargo“ a.d.

U intervju menadžer ocenjuje da je formalna komunikacija u organizaciji primaran način komuniciranja menadžera sa izvršiocima. Zbog toga što je formalna komunikacija najčešće jutarnji ili podnevni brifing, koji je obavezujući i odnosi se na realizaciju radnih zadataka kako kratkoročnih tako i dugoročnih.

U pogledu udela neformalne komunikacije u komunikaciji menadžera sa izvršiocima, menadžer nalazi da je udeo osrednji, odnosno da nije preterano veliki, ali se ne može reći da ga nema. Obavlja se svakodnevno i u svako doba dana u toku radnog vremena uglavnom između menadžmenta istog nivoa u rešavanju svakodnevnih radnih zadataka.

U pogledu slobode koju zaposleni imaju u neformalnom obraćanju svojim nadređenima, menadžer ocenjuje da postoji izvestan stepen slobode u neformalnoj komunikaciji, s tim da se sve što spada u domen zvaničnog između nadređenog i podređenog mora da najavi – zvanično da zakaže.

Kada je u pitanju uloga neformalne komunikacije u rešavanju konflikata u organizaciji ili u njihovom nastanku, menadžer konstatuje da su konflikti svedeni na najmanju moguću meru. Ako do njih i dođe oni su kratkotrajni i uglavnom budu rešeni neformalnom komunikacijom. Vrlo malo konflikata završi kod Povereništva za etiku na nivou kompanije.

Menadžer konstatuje da zaposleni cene formalnu komunikaciju jer je ona imperativno uslovljena. Kompanija ima sopstvenu unutrašnju kontrolu i internu reviziju kao kontrolne mehanizme. Samo pisana i elektronska komunikacija dokazuju da je izvršen određeni radni zadatak za koji je zaposleni bio zadužen. Sa druge strane, neformalnu komunikaciju preferiraju jer je ona efektivnija i brža. Zaposleni uvek vole da prodiskutuju o informacijama koje dođu kroz formalnu komunikaciju smatrajući da nije potpuna. Takođe, menadžer konstatuje da zaposleni preferiraju verbalnu komunikaciju u odnosu na neverbalnu.

## 6. ZAKLJUČAK

U teorijskom delu rada izneli smo stav da organizaciju možemo da posmatramo kao socijalni sistem, socio-tehnološki sistem i sistem ciljeva. U pitanju su i otvoreni sistemi, s jedne strane, ali možda malo

kontradiktorno, izjavljujemo da su organizacije i zatvoreni sistemi. Naime, u organizacijama zaposleni su ljudi koji koriste mašine i tehnologiju kako bi ostvarili planirane ciljeve. Ljudi zaposleni u organizacijama rade na postizanju ciljeva zajedno i stoga je neophodno grupisati poslove, koordinirati njima i uspostaviti veze i dobre kontakte. Organizacije ne mogu da opstanu izolovano od okruženja u kome postoje i deluju, ali imaju jasno definisane granice koje ih odvajaju od ostatka okruženja.

Važna je uloga menadžmenta kompanije da kreira takvu radnu atmosferu u preduzeću u kojoj bi se svaki zaposleni osećao kao da pripada organizaciji, da je neophodan i koristan. Ovakva klima motiviše zaposlene, čini ih sigurnima i lojalnima kompaniji. U dobroj organizacionoj klimi važna je komunikacija, i formalna i neformalna. Naime, komuniciranje je potreba ljudi. Ljudi komuniciraju na svim mestima i u svim prilikama. U radu su predstavljeni različiti oblici komunikacije, formalna i neformalna, verbalna i neverbalna. Takođe, ove komunikacije prikazane su u kontekstu poslovne komunikacije, odnosno komunikacija u organizaciji.

Postoji premisa da je komunikacija u organizaciji uvek dobra onoliko koliko je razumeju i kako je shvataju zaposleni i stejkholderi. Kada su u pitanju konflikti u organizaciji, različite teorije organizacije smatraju da je konflikt nepoželjan u organizaciji i kao takav mora da bude rešavan i eliminisan, poput klasične teorije i neklasične teorije organizacije, dok nas savremene organizacione teorije uče da konflikti nisu obavezno nepoželjni. Postoje i druge teorije koje smatraju da je konflikte poželjno stimulisati u cilju razmene mišljenja, razvoja produktivnosti i slično.

U radu je sprovedeno istraživanje na bazi dostupnih formalnih i neformalnih izvora, te njihovom analizom i tumačenjem. Primarno istraživanje sprovedeno je anketnim istraživanjem zaposlenih i njihove komunikacije u preduzeću „Srbija Kargo“ a.d. a potom kroz intervju sa predstavnikom menadžmenta preduzeća, na bazi pitanja i dobijenih odgovora koji su za cilj imali da utvrde kvalitet komunikacije i njen značaj u rešavanju konflikata.

Primarno istraživanje sprovedeno je i na bazi ankete, u kojoj je učestvovalo 25 ispitanika. Rezultati istraživanja ukazuju na postojanje dobre

organizacione kulture u analiziranoj organizaciji, visoko učešće slobode izvršilaca da upućuju primedbe, sugestije i ideje svojim nadređenima, kao i zadovoljstva kvalitetom neformalne komunikacije.

Kroz rad smo naznačili značaj komunikacije uopšte, a potom i neformalne komunikacije. Izneli smo stav da neformalna komunikacija, s obzirom na njene prednosti i emotivnu komponentu i značaj koji joj daju ljudi, može da pomogne u rešavanju konfliktnih situacija u poslovnim organizacijama. Čak i više od toga, dobra neformalna komunikacija može da umanjí šanse nastanka konflikta u poslovnim organizacijama.

### LITERATURA

- [1] Bajić, Z.& Karavidić, M. (2016) „Moć komunikacije kao faktor upravljanja ljudskim resursima”, *Trendovi u poslovanju*, vol. 4, no. 1, pp. 61-66.
- [2] Đelošević, I.& Spasojević, B. 2014, „Uticaj kulture kao marketinškog faktora na ponašanje potrošača”, *Ekonomski signali: poslovni magazin*, vol. 9, no. 2, pp. 49-61.
- [3] Grinberg DŽ, Baron R, Ponašanje u organizacijama, razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada, Želnid, Beograd, 1988.
- [4] Janićijević N, (2008). Organizaciono ponašanje. CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
- [5] Joško O, i drugi. (2012). Menadžment i organizacija, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
- [6] Kecman N, Đorđević Ž, Restrukturiranje Železnica Srbije ad, *Naučno stručni časopis Železnice* vol.62, broj 1, godina 2017. str. 21-31.
- [7] Kastels M, (2014). Moć komunikacija, Beograd, CLIO.
- [8] Michael J. Rouse, Sandra Rouse – „POSLOVNE KOMUNIKACIJE – kulturološki i strateški pristup”, 2005, MASMEDIA, Zagreb
- [9] Mihailović D, Ristić S, Bojičić I. (2007). Kultura komunikacija, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
- [10] Milisavljević, M., Maričić, B. and Gligorijević, M. (2007), *Osnovi marketinga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd.
- [11] Mirkov, L. (2012). Neverbalna komunikacija bojama u javnom nastupu, *CM - časopis za upravljanje komuniciranjem*, vol. 7, no. 25, pp. 125-142.
- [12] Petković M, Janićijević N, Bogičević Milikić B, Aleksić Mirić A. (2014). Organizacija, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
- [13] Petković M, Organizaciono ponašanje, (2012). CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd,
- [14] Senić, V.& Senić, R. 2015, „Komunikacija u uslovima krize”, *Marketing*, vol. 46, no. 3, pp. 155-165.
- [15] Stojić G., Tanackov I., Vesković S., Milinković S., Simić D. (2009) Modelling Evaluation of Railway Reform Level Using Fuzzy Logic. In: Corchado E., Yin H. (eds) *Intelligent Data Engineering and Automated Learning - IDEAL 2009*. IDEAL 2009. Lecture Notes in Computer Science, vol 5788. Springer, Berlin, Heidelberg
- [16] Tomić, Z. (2007), *Komunikacija i javnost*, Čigoja štampa, Beograd.
- [17] Trebješanin, Ž. (2015). „Jezik tela u udvaranju”, *Godišnjak Učiteljskog fakulteta u Vranju*, no. 6, pp. 93-101.
- [18] Vesković, S., Raičević, V., Stojić, G., Milinković S. (2012) A model to Estimate the Passenger Rail Liberalisation: The Case of Serbia. *International Journal for Traffic and Transport Engineering*, Vol. 2, No. 3, p. 202-220, September 2012., Belgrad, ISSN 2217-544X (print); ISSN 2217-5652 (online)
- [19] Weber M. (1947) – *The theory of Social and Economic Organization*, Free Press.
- [20] Srbija Kargo ad <http://srbcargo.rs/?lang=sr> pristupljeno 18.07.2017. godine.
- [21] Informator o radu „Srbija Kargo” a.d, link:<http://www.srbcargo.rs/Informator%20o%20radu%20za%20JUL%202017.pdf> pristupljeno 18.07.2017. godine.

[22] Merit plan [http://meritplan.rs/\\_media/organizaciona\\_kultura.pdf](http://meritplan.rs/_media/organizaciona_kultura.pdf) (pristupljeno 30.06.2017.)

[23] Valentin Kuleto blog <http://www.valentinkuleto.com/2013/10/organizaciona-kultura/> (pristupljeno 30.06.2017.)