

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS**

**GINTARAS STRIPEIKIS**

**KONFLIKTŲ VALDYMO PRAKTIKA IR JOS  
TOBULINIMO GAIRĖS GAMYBINĖS ĮMONĖS „A“  
PAVYZDŽIU**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**Vadovė  
Doc. dr. Agota Giedrė Raišienė**

**VILNIUS, 2014**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS**

**KONFLIKTŲ VALDYMO PRAKTIKA IR JOS  
TOBULINIMO GAIRĖS GAMYBINĖS ĮMONĖS „A“  
PAVYZDŽIU**

**Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N90003**

**Vadovė  
Doc. dr. A. G. Raišienė  
2014 03 31**

**Atliko  
SOVmis2-01stud.  
G. Stripeikis  
2014 03 31**

**VILNIUS, 2014**

## TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. KONFLIKTŲ ORGANIZACIJOJE VALDYMAS: MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ APŽVALGA ...	7
1.1 Konflikto samprata .....	7
1.2 Konfliktų priežastys.....	10
1.3 Organizacinių konfliktų pasekmės .....	14
1.4 Konfliktų dinamika.....	17
1.5 Konfliktų valdymo ir konfliktų sprendimo samprata: diskusija dėl sąvokų vartojimo .....	19
1.6 Konfliktų valdymo ir sprendimo būdai .....	22
1.7 Vadovo įtaka konfliktui .....	30
2. KONFLIKTŲ VALDYMO ORGANIZACIJOJE TYRIMAS .....	34
2.1 Tyrimo tikslas, uždaviniai, objektas .....	34
2.2 Tiriamosios bendrovės pristatymas .....	35
2.3 Tyrimo metodika .....	36
2.4 Tyrimo rezultatai .....	38
2.4.1 Anketinė apklausa.....	38
2.4.2 Interviu su vadovais .....	47
2.4.3 Darbuotojams būdingų konfliktų sprendimo stilių nustatymas ir palyginimas .....	52
2.5 Tyrimo rezultatų aptarimas.....	55
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	61
LITERATŪRA.....	64
ANOTACIJA LIETUVIŲ KALBA .....	70
ANOTACIJA ANGLŲ KALBA.....	71
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	72
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA .....	74
PRIEDAI.....	76

**LENTELĖS**

1 lentelė. Konfliktų apibūdinimas, remiantis įvairiais autoriais

2 lentelė. Konfliktų sprendimo būdai

3 lentelė. Tinkamas ir netinkamas elgesio stiliaus pasirinkimas tarpasmeniniuose konfliktuose

4 lentelė. Konfliktų valdymo metodai

5 lentelė. Demografiniai respondentų duomenys

6 lentelė. Respondentų nuomonė ar visi organizacijos darbuotojai turėtų mokėti spręsti konfliktus

7 lentelė. Vadovų ir pamainų darbuotojų testo atsakymų rezultatų palyginimas

**PAVEIKSLAI**

- 1 pav. L. Pondy konflikto eigos modelis
- 2 pav. K. Thomas konflikto eigos modelis
- 3 pav. Konfliktų sprendimo stilių dvimatis modelis
- 4 pav. Konfliktų valdymo procesas
- 5 pav. Vadovo konflikto valdymo veiklos algoritmas
- 6 pav. Organizacinio konflikto suregulavimui taikomas adaptuotas arbitražo modelis
- 7 pav. Įmonės „A“ valdymo struktūra
- 8 pav. Respondentų santykių su bendradarbiais vertinimas
- 9 pav. Respondentų nuomonė apie konfliktų dažnumą (sujungtos kategorijos)
- 10 pav. Respondentų nuomonė apie problemų išsprendimo dažnumą, patyrus konfliktą (sujungtos kategorijos)
- 11 pav. Konfliktus su vadovais patyrusių respondentų kiekis
- 12 pav. Konfliktų priežastys įmonėje „A“
- 13 pav. Konflikto įtaka įmonės „A“ darbuotojų produktyvumui
- 14 pav. Respondentų nuomonė apie dažniausius konfliktų tipus įmonėje
- 15 pav. Respondentų nuomonė apie efektyviausius konflikto valdymo metodus
- 16 pav. Respondentų nuomonė apie dažniausiai taikomus konflikto sprendimo stilius
- 17 pav. Konfliktų sprendimo proceso schema, taikoma įmonėje „A“
- 18 pav. Konflikto reguliavimo modelis, taikomas įmonėje „A“

## IVADAS

Kiekvienos šiuolaikinės organizacijos sėkmingos veiklos pagrindas yra jos iškeltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimas. Jų įgyvendinimui trukdo veiksniai, atsirandantys dėl sparčiai besikeičiančios aplinkos, dažnai įtakojančios nesutarimus tiek organizacijos viduje, tiek ir už jos ribų. Konfliktai neatsiejami nuo organizacijos, nuo joje veikiančių žmonių, neretai kylantys dėl esančios tarpusavio priklausomybės, skirtingų vertybių, interesų. Tai dalyvių sąveikos procesas, priešiško bei nesutarimų veikla, galinti turėti neigiamų pasekmių, tokių kaip įtampos atsiradimas, neigiamų santykių suintensyvėjimas, mažėja problemų išsprendžiamumas. Nors konfliktai sukelia neigiamas emocijas, nepasitenkinimą jų dalyviams, tačiau daugelį juos tiriančius autorius vienija nuomonė, jog konfliktas gali turėti ir teigiamų padarinių, padedančių skatinti žmonių kūrybiškumą, pašalinti sąstingį, eliminuoti trūkumus, padėti tobulėti.

Konfliktai dėl savo įvairovės, sudėtingumo ir aktualumo yra daugelio mokslų tyrimo objektas (Malinauskas, Bukauskas, 2010) ir glaudžiai susiję su filosofija, sociologija, politologija, psichologija, ekonomika, istorija, teise ir kitais mokslais bei yra jų tyrimo dalimi (Луценко, 2012; Rahim, 2011). Konfliktų dėsningumus, analizes, sprendimo pagrindus ir jų valdymą savo moksliniuose darbuose nagrinėja tiek **Lietuvos**: Daiva Račelytė (2009); Juozas Lakis (2008); Dainius Genys (2011); Valdas Prunskus (2011); Jolita VVeinhardt (2013); Asta Kiaunytė (2008); Gražina Čiuladienė (2013); Jolanta Sondaitė ir Natalija Norvilė (2009), tiek **užsienio**: Natalija Grišina (2008); Dmitrijus Desiatovas ir Viktoras Novoselcevas (2008); Kenneth Thomas (1992); John Ivancevich, Michael Matteson (1990); Karen Jehn, Elizabeth Mannix (2001); Baden Eunson (2012); Ongori Henry (2009); Afzal Rahim (2002) ir kiti mokslininkai.

Konfliktai yra neatsiejami nuo šiuolaikinių organizacijų gyvavimo. Jų buvimas gali daryti įtaką darbuotojų darbo laiko praradimui, todėl mokslininkai bandė suprasti organizacinio konflikto padarinius. Ankstesniais tyrimais buvo siekiama nustatyti asmenines ir organizacines konflikto sąnaudas, taip pat numatyti strategijas, kurios galėtų tas sąnaudas sumažinti. Daugelis šių tyrimų buvo orientuoti į bendradarbiavimą, kurio tikslas – rasti būdus, padedančius kiekvienai pusei pasiekti savo tikslus. Vėlesni tyrimai buvo nukreipti į anksčiau nenustatytų problemų sprendimus ir potencialią konflikto naudą, kuriai būdingas abipusis supratimas, atvirumas ir lankstumas (Parry ir kt., 2008).

Akivaizdu, konfliktai gali daryti destruktivų poveikį žmonių santykiams, todėl kyla būtinybė juos valdyti (Grišina, 2008). Konfliktų valdymas organizacijoje yra svarbi socialinių santykių reguliavimo proceso dalis. Kartais konfliktai, kylantys organizacijoje, netgi pageidautini jos gyvybingumo, savikritiškumo ir kūrybingumo palaikymui. Didelis vaidmuo konfliktų valdyje tenka jos vadovams, kurie dėl didelių darbo krūvių suinteresuoti greitu konfliktų sprendimu, dažnai juos slopinant, nesigilinant į jų kilimo priežastis. Vadovai, kaip vieni iš konfliktų valdymo subjektų, turėtų

pasirinkti atitinkamą strategiją bei elgesio modelį konfliktinių situacijų valdyme, maksimaliai išnaudojant konflikto teigiamas savybes bei neutralizuojant neigiamas. Todėl efektyvus konfliktų valdymas yra viena iš sąlygų organizacijos konkurencingumo išlaikymui.

Konfliktas organizacijoje – svarbus veiksnys, galintis trukdyti jos nariams tinkamai atlikti užduotis bei sunkinantis sklandžią organizacijos veiklą. Jis dažnai turi neigiamą poveikį organizacijos funkcijoms (darbuotojų kaita, agresija, produktyvumo sumažėjimas ir pan.). Efektyvus konfliktų valdymas svarbus tuo, jog gali ženkliai prisidėti prie organizacijos sėkmingo gyvavimo. Kiekviena įmonė išsiskiria nuo kitų savo sandara ir veiklos savitumu, todėl ir konfliktų valdymo patirčių įvairovė svarbi jo analizei bei pažinimui.

**Problema.** Visų organizacijų unikalumas – jose veikia įvairūs žmonės, išsiskiriantys nuo kitų savo charakterio bruožais, taip pat asmenine bei socialine patirtimi. Nors literatūroje yra nemažai teorinės informacijos apie konfliktus, jų kilmę, kilimo priežastis bei valdymą, tačiau nėra pakankamai duomenų, kaip praktikoje veikia valdymo modeliai ir, ar jie naudojami.

**Tyrimo objektas** – konfliktų valdymas „A“ įmonėje.

**Darbo tikslas** – atskleisti konfliktų valdymo praktiką įmonėje norint sužinoti, kokie modeliai įgyvendinami praktikoje ir, ar jie veiksmingi.

**Hipotezės:**

**H1** Vadovams labiau nei pamainų darbuotojams būdingas konkurencinis konfliktų sprendimo būdas.

**H2** Pamainų darbuotojams labiau nei vadovams būdingas vengimo konfliktų sprendimo būdas.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atliekant mokslinių publikacijų analizę apžvelgti konfliktų valdymo organizacijoje teorinius aspektus.
2. Empirinio tyrimo būdu išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į konfliktus, į jų valdymą organizacijoje.
3. Išsiaiškinti, kokie elgesio stiliai būdingi organizacijos darbuotojams sprendžiant konfliktus.
4. Išsiaiškinti struktūrinius konfliktų valdymo metodus būdingus tiriamajai įmonei.
5. Siūlyti konstruktyvius konfliktų valdymo bei jų sprendimų būdus.

**Darbe naudoti duomenų rinkimo metodai:**

- Teoriniai – mokslinė literatūros analizė, vertinimas ir lyginimas;
- Empiriniai – anketinė darbuotojų apklausa, interviu su vadovais.

# 1. KONFLIKTŲ ORGANIZACIJOJE VALDYMAS: MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ APŽVALGA

## 1.1 Konflikto samprata

Konfliktai apima visas žmonių veiklos sferas. Jie yra vieni socialinės sąveikos tipų, kurios dalyviai yra atskiri individai, didelės ar mažos socialinės grupės, organizacijos. Paprastai įvairių autorių apibūdinamas kaip dviejų ar daugiau skirtingas pozicijas bei tikslus turinčių šalių susidūrimas. Iš esmės konfliktai yra susiję su įvairaus pobūdžio problemomis, nuolatos kylančiomis daugelyje organizacijų. Kadangi organizacijas sudaro tam tikras tarpusavyje sąveikaujančių žmonių skaičius, konfliktai gali būti dažni jos veikloje.

Mokslo apie konfliktus raidoje išsiskyrė keli požiūriai. J. M. Ivancevich, M. T. Matteson (1990) ir M. A. Rahim (2011) skiria tradicinį ir šiuolaikinį požiūrius, pagal kuriuos galima identifikuoti konfliktą. *Tradicinis požiūris* teigia, kad visi konfliktai yra blogis, kadangi jų buvimas liudija, jog kažkas yra negerai. Viena šio požiūrio išvadų yra ta, kad konfliktas kaip blogio ištaka, turi būti panaikintas, t. y. pašalintas jį slopinant. Tokio požiūrio laikosi kai kurios nūdienos organizacijos, jų vadovai, nors taip užgožtas konfliktas nepadeda spręsti jį sukėlusią problemų.

Pastaraisiais metais, atsižvelgiant į mokslinius tyrimus, taip pat praktikoje įgytas žinias, organizacinių teoretikų ir praktikų požiūris į konfliktą ėmė keistis. *Šiuolaikinis požiūris* apibūdina konfliktą kaip neišvengiamą. Giliai įsišaknijęs konfliktas gali turėti neigiamų pasekmių, nes jam spręsti reikia energijos, laiko ir išteklių, kurie daugiau ar mažiau galėtų būti panaudoti kitiems organizacijos siekiams. Kita vertus, daugelyje situacijų konfliktas gali būti naudingas dėl savo pozityvių rezultatų (pavyzdžiui skatinti naujoves ir kūrybingumą). Konfliktas gali būti naudingas organizacijos optimaliam veiklos lygiui palaikyti. Šiuolaikinio požiūrio perspektyvoje teigti, jog konfliktas yra akivaizdžiai neigiamas reiškinys ir būtina jo išvengti, yra neteisinga.

Konfliktų neišvengiamumą bei būtinumą pabrėžia ir V. Prunskus (2011). Mokslininko teigimu, konflikto dėka žmogus lavėja, bręsta kaip asmenybė. Jie turėtų būti suvokiami kaip būtinybė žmogaus socialinei brandai.

Be tradicinio požiūrio dar gali būti skiriamas žmonių santykiais ir interakcija grįsti požiūriai. *Žmonių santykiais grįstas požiūris* – konfliktas yra natūralus bei neišvengiamas visų grupių ir organizacijų reiškinys, todėl su juo reikėtų susitaikyti. Egzistuoja tikimybė, jog konfliktas gali pagerinti grupės ar organizacijos veiklos rezultatus. *Interakcija grįstas požiūris* teigia, kad būtinas nuolatinis minimalus grupių konfliktų lygio palaikymas, pakankamas jos gyvybingumui, savikritiškumui ir kūrybingumui išlaikyti. Konflikto skatinimas grindžiamas tuo, jog harmoninga, taiki, rami, bendradarbiaujanti grupė gali virsti į statišką, nereaguojančią į poreikių ir naujovių būtinybę grupę (Robbins, 2007). Kadangi konfliktas kaip reiškinys savaime nėra nei geras, nei blogas,



jis gali sukelti tiek teigiamų, tiek neigiamų pasekmių. Pagrindinis uždavinys turėtų būti konflikto valdymas, o ne jo eliminavimas ar slopinimas.

Konfliktai susiję su situacija, kurioje žmonių interesai nėra suderinami (Thomas, Thomas, 2008). Norint juos suprasti ir valdyti, pirmiausia reikia įsigilinti į konflikto sąvoką. Žodis „konfliktas“ kasdieninėje kalboje naudojamas plačiai, apibūdinant įvairius reiškinius – nuo karinių konfliktų ar įvairių socialinių grupių konfrontacijos iki organizacinių konfliktų ar šeimyninių nesutarimų. Konfliktas (*conflictus*) – tai iš lotynų kalbos kilęs žodis, reiškiantis priešingų pusių susidūrimą, smūgį, kovą. Dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2012) konfliktas apibrėžiamas kaip: *1) priešingų interesų ar jų reiškių susidūrimas, susikirtimas, sankirtis; 2) veiksmą plėtojanti priešingybių kova* (p. 324). Psichologijos žodyne konfliktas apibrėžiamas kaip *priešingų nesuderinamų tendencijų susidūrimas, sukeliantis stiprius nemalonius išgyvenimus* (rem. Malinauskas, Bukauskas, 2010; p. 50).

Klasikinės psichoanalizės atstovai teigia, jog konfliktas tai nuolatinis žmogaus vidinio gyvenimo elementas: žmogus pasmerktas nuolat išgyventi neišvengiamus ir neišsprendžiamus konfliktus (Čiuladienė, 2005). Socialinės paradigmos atstovai laikėsi požiūrio, jog konfliktai galimi, kai tenka vienu metu atlikti kelis skirtingus vaidmenis, kai prieštarauja vieni kitiems instituciniai, profesiniai, asmeniniai interesai bei vertybės (Kiaunytė, Ruškus, 2010). Pasak David G. Myers (2008), konfliktas yra numanomas veiksmų, tikslų ar idėjų nesuderinamumas. Kai sąveikauja du žmonės, grupės ar šalys, jų poreikiai bei tikslai gali sukelti konfliktą. Mokslininkas teigia, kad visų lygių konfliktai panašūs, nepaisant to, kad tai „liečia ginklavimosi varžybose dalyvaujančias valstybes ar kultūros problemų svarstymą visuomenėje, ar šeimos ginčus. Visomis situacijomis žmonės įsipainioja į griaunantį socialinį procesą, kurio rezultatų niekas nepageidauja“ (Myers, 2000; p. 705).

Konfliktas – aukščiausio lygio nesutarimas tarp dviejų ar daugiau pusių, kuriomis gali būti konkretūs asmenys ar grupės. Jis pasireiškia sąmoningu vienos pusės elgesiu, prieštaraujančiu kitos pusės interesams (Добровинский, 2011). Garsi rusų psichologė N. Grišina (2008) konfliktą apibūdina kaip bipolinį reiškinį, t. y. dviejų šalių, kurių dalyviai pasižymi aktyvumu bei siekiu įveikti nesuderinamumą, susidūrimą. Kitas rusų mokslininkas – E. Utkinas – konfliktą apibrėžia kaip susitarimo tarp dviejų ar daugiau šalių nebuvimą. Kiekviena konflikte dalyvaujanti pusė daro viską, kad būtų priimtas jos požiūris ar tikslai ir tuo pat metu trukdo kitai pusei pasiekti jos tikslus. Konfliktai visada lydimi agresijos, grasinimų ir kitų negatyvias emocijas sukeliančių reiškių (rem. Кузель, 2010).

Organizacinis konfliktas gali būti laikomas ginču, kuris atsiranda, kai interesai, tikslai ar vertybės, taip pat skirtingi asmenys ar grupės, yra nesuderinamos viena su kita (Henry, 2009). C. K. W. De Dreu ir M. J. Gelfandas teigia, kad konfliktas yra procesas, kuris prasideda, kai individas ar grupė suvokia skirtumus ir opozicijas tarp kito individo ar grupės dėl jiems svarbių interesų, resursų, įsitikinimų, vertybių ar veiklos (rem. Franz, 2012).

JAV mokslininkė L. Putnam teigia, kad konfliktas koncentruojasi ties trimis komunikacijos lauko faktoriais: 1) nesuderinamumu, 2) išreikšta kova ir 3) tarp dviejų ar daugiau pusių tarpusavio priklausomybe. D. Lipsky ir R. Seeber išskiria tris su Putnam išvada susijusius organizacinių konfliktų tipus: 1) *latentiniai ir akivaizdūs nesutarimai* – tai bet kokia organizacijoje egzistuojanti trintis, kurią sukelia dėl tinkamos veiklos eigos darbuotojų ar darbuotojų grupės nepateisinti lūkesčiai; 2) *nesutarimai darbo vietoje* – tai konfliktai, kurie pasireiškia oficialių skundų, nuoskaudų ir kaltinimų pavidalu; 3) *teisiniai ginčai* – tai kaltinimų ir ieškinių atsakingoms institucijoms pateikimas (rem. Aula, Siira, 2010).

V. Pruskaus (2013) teigimu yra daugybė konflikto apibrėžčių. Bendriausia prasme mokslininkas konfliktą apibūdina kaip dviejų žmonių, nesutariančių dėl veiksmų, kurių vienas iš jų imasi, arba kai jis nenori, kad tų veiksmų būtų imtasi, situaciją. *Konfliktas – tai interesų nesutapimas, prieštaravimas tarp jų* (p. 81). Tamošauskas ir kt. (2012) taip pat pritaria nuomonei dėl konfliktų apibrėžimų įvairumo ir gausumo teigdami, jog įvairūs autoriai skirtingai apibūdina konfliktus bei suteikia jiems paprastesnius ar sudėtingesnius apibrėžimus (1 lentelė).

1 lentelė. **Konfliktų apibūdinimas, remiantis įvairiais autoriais**

Autorius	Sąvokos apibūdinimas
R. Razauskas (1989)	Konfliktas – prieštaravimai, kai jie paliečia grupės ar asmenybės socialinį statusą, žmonių materialinius ir dvasinius interesus ir pan.
M. Meskonas (1992), B. Neverauskas, J. Rastenis (1994)	Konfliktas – nesutarimas tarp dviejų ir daugiau šalių. Jomis gali būti konkretūs žmonės ar jų grupės. Kiekviena šalis stengiasi, kad būtų priimtas jos požiūris ir trukdo kitoms šalims daryti tą patį.
R. P. Vecchio, S. H. Appelbaum (1995)	Konfliktas – procesas, vykstantis, kai vienas asmuo (ar asmenų grupė) suvokia, kad kitą asmenį ar asmenų grupę erzina ar tuoj suerzins tam tikras svarbus dalykas.
R. Želvys (1995)	Konfliktas – tai priešingų, nesuderinamų požiūrių susidūrimas, sukeliantis stiprius nemalonius išgyvenimus.
F. S. Butkus (1996), D. G. Myers (2000)	Konfliktas – priešingų interesų, pažiūrų ar siekių susidūrimas.
J. Edelman (1997)	Konfliktas – tai situacija, kai du žmonės nesutaria dėl veiksmų, kurių vienas iš jų imasi, arba kai jis ar ji nenori, kad tų veiksmų būtų imtasi.
A. Jacikevičius (1995)	Konfliktas – daugiau ar mažiau išreikšta kova tarp dviejų ar daugiau šalių, kurios turi prieštaraujančias nuostatas, veikimo tikslus ar priešinasi agresijai į jos vertybes.
A. Seilius (1998)	Konfliktas yra procesas, kurio metu viena pusė mano, kad kita pusė pažeidžia arba neigiamai veikia jos interesus. Be to, teigiama, kad konfliktas ir nuomonių skirtumas būna neišvengiami, kai žmonės išreiškia skirtingas nuomones.

Autorius	Sąvokos apibūdinimas
V. R. Kulvinskienė, E. R. Stančikas (2003)	Konfliktas suprantamas kaip situacija, kurioje susiduria nesutampantys vieno ar kelių dalyvių interesai, be to, skirtingi jų tikslų siekimo būdai ir metodai.
E. Bagdonas (2000)	Konfliktas – priešingų interesų, pažiūrų susidūrimas, kai kito žmogaus ar grupės nuomonė kuriuo nors klausimu yra visiškai atmetama ir laikoma kliūtimi tolesnei veiklai.
K. Miškinis (2008)	Konfliktai – tai prieštaravimai, kilę tarp žmonių dėl psichinio, fiziologinio ar socialinio buitinio nesutaikomumo, taip pat dėl veiklos motyvų, tikslų.

**Cituojamas šaltinis:** Tamošauskas ir kt., 2012, p. 107

Apibendrinant daugelio autorių konfliktų sampratas galima daryti išvadą, jog konfliktams kilti būtinos sąlygos yra konflikto subjektai (paprastai du ir daugiau), jų nuomonių, interesų, vertybių ar tikslų nesuderinamumas, išreikštas tam tikru bent vienai konflikto pusei būdingu priešišku elgesiu. Nesuderinamumas turi būti įsisąmonintas ir tuo pačiu turi būti suprantamas kaip esminė problema, reikalaujanti atitinkamo sprendimo.

Taip pat galima teigti, jei anksčiau buvo manoma, kad konfliktas yra blogai ir buvo stengtasi išvengti bet kokios sąveikos su žmonėmis, kurių nuomonės, interesai prieštarauja kitų žmonių nuomonei ir interesams, tai dabar dauguma mokslininkų laikosi atvirkštinės nuomonės kalbėdami apie konfliktą ne tik kaip apie neigiamą, viską griaujančią jėgą, bet kaip apie jėgą, kuri gali būti pozityvi ir naudinga. Pasak rusų psichologės R. Abramišvili (Абрамишвили, 2010), konfliktui būdingas aktyvumas, nukreiptas į išėjties paiešką, iškilusios problemos įveikimą ar sprendimą. Tai ne pyktis, o ramaus, išmintingo elgesio išraiška ir naudingo sprendimo priėmimas. Konfliktas padeda pažinti save, pažvelgti į aplinkinius kaip į draugus, o ne į priešus, o tai reiškia – naujai įvertinti ir savo, ir kito asmens poreikius, suprasti kas yra svarbiausia tokiose situacijose. Būtent todėl konfliktai yra neišvengiami, apie juos būtina žinoti ir suprasti jų esmę.

## 1.2 Konfliktų priežastys

Kiekvienam iš mūsų tenka spręsti konfliktus tiek asmeniniame gyvenime, tiek organizacijos veikloje. Konfliktus sukelia nesutarimai dėl ribotų išteklių paskirstymo arba dėl skirtingų tikslų, vertybių supratimo, padėties ar asmenybių susidūrimo (James ir kt., 1999). Myers (2008) įvardina socialinių psichologinių tyrimų metu nustatytus šiuos konflikto veiksnius:

1) *Socialinės dilemos*. Mokslininkas teigia, jog kai kurios didžiausias grėsmę žmonijos ateičiai keliančios problemos atsiranda tada, kai šalys siekia savanaudiškų interesų, taip kenkdamos pačios sau.

2) *Konkurencija*. Priešiškumas dažnai kyla tada, kai grupės varžosi dėl prestižinių darbų, gyvenamojo ploto ar išteklių. Interesų susikirtimas skatina konfliktų kilimą.

3) *Suvoktas neteisingumas*. Žmonės teisingumą apibrėžia kaip indėliui proporcingą atpildo paskirstymą. Konfliktai kyla tada, kai žmonės nesutinka dėl savo indėlio dydžio ir tuo pačiu dėl gauto atlygio teisingumo.

4) *Klaidingas suvokimas*. Konfliktą dažniausiai lemia maža dalis nesuderinamų tikslų, kuriuos supa klaidingas priešininko motyvų bei tikslų suvokimas.

Konfliktai dažnai susiję su galios tarp subjektų santykiais. Tikėtina, kad nepageidautinas konfliktas neiškils, jei oponentų galia pasiskirsčiusi nevienodai. Konfliktų kilmė dažniausiai siejama su materialiniais, politiniais, socialiniais ištekliais. Pasak L. Kriesberg ir B. Millar, „asimetrija jų atžvilgiu tarp konflikto dalyvių turi didelės įtakos konfliktų baigčiai. Nevienodos galimybės sukuria nevienodas kovos sąlygas tarp oponentų, dėl ko vieni jų gali išnaudoti savo jėgą, retkarčiais pasitelkti net smurtą (įvairiausiomis formomis), o kiti priversti jai paklusti“ (rem. Genys, 2011; p. 35).

Kai kurie mokslininkai kaip vieną iš konflikto priežasčių įvardina nepotizmą. Tarptautiniame žodžių žodyne (2013) nepotizmas apibrėžiamas kaip tarnybinės padėties naudojimas giminių protegavimui. Prunskus mano, jog dėl giminių įdarbinimo tarp darbuotojo ir organizacijos didėja konflikto ir nepasitikėjimo galimybė. Nepotizmas įvardijamas kaip nepelnytas nuolaidų, geresnių atlygio sąlygų darymas, daranti įtaką neteisingumo ir nepasitenkinimo jausmo tarp organizacijos narių didėjimui. Vadovas, kuris proteguoja nepotines vertybes, kenkia organizacijai. (rem. Kavaliauskienė, 2013). Tokioje organizacijoje neišvengiamai kyla darbuotojų nepasitenkinimas, mažėja motyvacija, tikėtina, jog bus išgyvenamas menkavertiškumo bei abejingumo aplinkai jausmas (Vveinhardt ir Petrauskaitė, 2013). Nepotizmas pažeidžia organizacijos procesų funkcionalumą bei gali sukelti tarpasmeninius konfliktus (Vveinhardt, 2013).

Dažnėjančių tarpgrupinių konfliktų grėsmę, P. Žukausko ir J. Vveinhardt (2008) teigimu, kelia darbo jėgos heterogeniškumo (nevienodumo) didėjimas, įvairėjimas ir pati įvairovė. Ši grėsmė slypi neigiamose nuostatose, galinčiose pasireikšti dėl visuomenės tradicijų, stereotipinio mąstymo, netolerancijos kitokiems žmonėms.

Konfliktai neretai kyla tarp žmonių, kurie glaudžiai susiję įvairiais ryšiais bei interesais. Kuo tie santykiai yra glaudesni, tuo didesnė konfliktų tikimybė. Turima omenyje tiek formalūs, tiek ir neformalūs santykiai (Prunskus, 2011). Vertybių bei organizacijos tikslų tarp jos narių neatitikimas gali lemti konfliktines situacijas bei trukdyti pasiekti norimus tikslus (Kvedaravičienė, 2013). Organizacijos viduje, taip pat santykiuose su išore dažnai kyla komunikacijos konfliktų, kurie

atsiranda dėl informacijos trūkumo, klaidingumo, skirtingų suvokimo bei vertinimo būdų. Yra svarbus tinkamas informacijos formulavimas. Neaiškus idėjos išreiškimas gali sukelti emocinius konfliktus (Mažeika ir kt., 2011). R. Strazdas ir Ž. Jančoras (2011) taip pat pastebi, jog nevienodas suvokimas, charakterio bruožų, patirties skirtumai trukdo efektyviai bendrauti ir sukelia konfliktus. Kuo didesni skirtumai, tuo labiau nesusikalbama ir konfliktuojama.

S. Stoškus ir D. Beržinskienė atkreipia dėmesį, kad organizacijose konfliktai kyla dėl kelių priežasčių, kurias galima suskirstyti į grupes – *išteklų pasiskirstymas; darbų sąryšis; skirtingi tikslai; skirtingos vertybės; skirtinga elgsena; išsilavinimas, bendravimo stilius; blogai perduota informacija* (rem. Mirzozanc, Survutaitė, 2007; p. 150). Panašias priežastis įvardina M. Blaskova ir V. Gražulis (2009), kurie teigia, kad konfliktai organizacijose dažniausiai kyla šiose situacijose:

- situacija dėl *asmenybių nesuderinamumo* – konflikto kilimo priežastis gali slypėti konfliktinėmis charakterio savybėmis pasižyminčiame individe;
- situacija dėl *veikos ribų nustatymo* – nepakankamai, neaiškiai ar netiksliai apibrėžtos darbuotojų, skyrių ar pačios organizacijos veiklos ribos;
- situacija dėl *ribotų išteklių* – organizacijoje vyrauja konkurencija tarp darbuotojų ar grupių dėl ribotų resursų;
- situacija dėl *aukštų reikalavimų, darbo krūvių* – konfliktai paprastai kyla dėl vadovų ar darbuotojų patirto ilgalaikio streso, didelio krūvio, nuovargio ar nusivylimo;
- situacija dėl *neadekvačios komunikacijos* – kyla dėl egzistuojančių kliūčių ar vienašalės komunikacijos, klaidingo komunikacinių kanalų panaudojimo ir įgūdžių;
- situacija dėl *per sudėtingos organizacinės struktūros* – per didelis hierarchinių lygių ar per didelis skirtingų realizuojamų uždavinių skaičius gali lemti šiuos konfliktus;
- situacija dėl *neaiškiai apibrėžtos organizacijos strategijos, tikslų, taktikos, procedūros, taisyklių, principų, verčių, normų, įpročių ir pan.*;
- situacija dėl *nepalankios atmosferos grupėje* – grupės narių savanaudiškumas, uždarų grupių formavimasis ar kai kurių grupės narių pasyvumas galėtų būti šios situacijos pavyzdžiais;
- situacija dėl *nepalankios organizacijos aplinkos* – konfliktus lemia finansiniai sunkumai, rinkos pozicijų susilpnėjimas, padidėjusi bankroto tikimybė ir pan.;
- situacija dėl *nepasiteisusių organizacijos narių ar grupių lūkesčių* – žodinių ar kitų susitarimų nesilaikymas ir pan.;
- situacija dėl *įvairiapusių struktūrinių sąlygų* – didelis darbuotojų skaičius, jų nehomogeniškumas, naudojami vadovavimo stiliai, neobjektyvi darbo užmokesčio sistema ir kt.;
- situacija dėl *neišspręstų ar nuslopintų ankščiau kilusių konfliktų*.

J. M. Ivancevich ir M. T. Matteson (1990) išskiria keturis veiksnius, prisidedančius prie organizacinių konfliktų: tarpusavio priklausomybė, skirtingi tikslai, skirtingas suvokimas, padidėję reikalavimai specialistams.

**Tarpusavio priklausomybė** atsiranda, kai dvi ar daugiau organizacinių grupių, savo funkcijoms atlikti, yra priklausomos viena nuo kitos. Prie tarpusavio priklausomybės autoriai taip pat priskiria sujungtą, nuosekliąją bei abipusę tarpusavio priklausomybes.

*Sujungta tarpusavio priklausomybė* – konfliktai tarp grupių kyla itin retai, kadangi jų tarpusavio sąveika nėra tiesiogiai susijusi. Pavyzdžiui, vienas organizacijos padalinys, veikiantis viename regione, neturi tiesioginės sąveikos su kitame regione veikiančiu padaliniu.

*Nuosekioji tarpusavio priklausomybė* atsiranda, kai viena grupė turi atlikti savo funkcijas tam, kad kita galėtų įvykdyti savąias. Pavyzdžiui, montavimo skyrius turi atlikti savo užduotį prieš dažymo skyriui pradėdant savąias.

*Abipusė tarpusavio priklausomybė* reikalauja, kad kiekvienos grupės veikla tarnautų kaip indėlis kitų grupių veikloje. Tai santykiai, sukuriantys aukštą tarpusavio priklausomybę. Pavyzdžiui, santykiai, kurie egzistuoja tarp anesteziologų, viduriniojo medicinos personalo ir chirurgų operacijos metu.

**Skirtingi tikslai.** Kadangi organizacijos padaliniai tampa specializuotais, vis dažniau išryškėja nevienodi tikslai, t. y. darbuotojų, padalinių tikslai tampa jiems svarbesni už organizacijos. Šių tikslų nevienodumas didina konfliktų tikimybę. Yra tam tikros sąlygos, skatinančios šio tipo konfliktus:

*Riboti ištekliai.* Kai riboti ištekliai turėtų būti paskirstyti, didėja tarpusavio priklausomybė, todėl grupių tikslų skirtumai tampa vis akivaizdesni. Riboti ištekliai dažnai sukelia rungimosi (laimėti arba pralaimėti) situacijas, kurių rezultatas gali būti disfunkcinis konfliktas.

*Atlygio struktūra.* Tarpgrupinis konfliktas labiau tikėtinas, kai atlygio sistema yra susieta su atskiros grupės veikla. Kai atlygis susietas su atskiros grupės veikla, jis gali atrodyti kaip atskiras kintamasis, nors atskirų grupių veikla tarpusavyje yra susijusi. Grupės atstovauja savo, o ne organizacijos interesus.

**Skirtingas suvokimas.** Tikslų skirtumai gali būti lydimi skirtingu tikrovės suvokimu ir nesutarimais dėl to, kas sudaro tikrovę. Tai gali tapti konflikto priežastimi. Pavyzdžiui, vienas organizacijos padalinys tą pačią situaciją gali matyti kitaip nei kitas.

*Skirtingi tikslai.* Grupės tikslų skirtumai akivaizdžiai prisideda prie skirtingo suvokimo. Pavyzdžiui, konflikto tikimybė būtų didelė, jei rinkodaros skyriaus tikslas – maksimaliai padidinti pardavimus, o gamybos skyriaus – iki minimumo sumažinti išlaidas. Tiek pardavimo, tiek gamybos skyriai situaciją mato savo veiklos rėmuose.

*Skirtingos laiko ribos.* Laiko perspektyva turi įtakos, kaip grupė suvokia realybę. Galutinis terminas daro didelę įtaką grupių prioritetų pasirinkimui. Skirtingų padalinių užduočių atlikimo laiko

ribos gali skirtis. Pavyzdžiui, aukščiausio lygio vadovas gali koncentruotis į ilgalaikius (5-10 metų) tikslus, kai vadybininkas koncentruojasi į žymiai trumpesnius terminus. Problemos ir klausimai, laikomi svarbiais vienoje grupėje, kitoje gali būti atmesti, dėl to gali kilti konfliktai.

*Statuso nesuderinamumas.* Konfliktai dėl reliatyvios skirtingų grupių padėties yra paplitę ir daro įtaką suvokimui. Statuso konfliktai dažnai kyla dėl darbo struktūros. Pavyzdžiui, kuri grupė inicijuoja darbą ir kuri yra už jį atsakinga.

*Netikslus suvokimas.* Netikslus suvokimas yra dažna vienos grupės kuriamų stereotipų apie kitas priežastis. Konflikto pasekmės: akcentuojami skirtumai tarp grupių, stiprėja stereotipai, blogėja santykiai.

**Padidėję reikalavimai specialistams.** Konfliktai tarp administracijos personalo ir plataus profilio darbuotojų yra vieni labiausiai paplitusių tarpgrupinio konflikto tipų. Visose organizacijos srityse, augant techninės kompetencijos svarbai, darbuotojų vaidmuo ir reikalavimai jiems gali būti išplėsti, todėl gali padidėti ir tokio konflikto tikimybė. Darbuotojai mato savo ir kito vaidmenis organizacijoje iš skirtingų perspektyvų.

Taigi, kiekviena konfliktinė situacija dėl savo unikalumo suteikia mokslininkams galimybę pažinti įvairias konflikto kilimo priežastis, kurių mokslinėje literatūroje įvardijama labai daug. Jie gali kilti dėl blogos komunikacijos, išteklių pasiskirstymo, charakterio, nuomonių, vertybių skirtumų, nepasitenkinimo, kurį sukelia vadovavimo stilius, neefektyvus vadovavimas, valdžios troškimas ir kitų priežasčių. Konfliktus lemia žmonių poreikiai, motyvai, suvokimas, kad dėl tam tikrų kliūčių jie gali nepasiekti norimų tikslų. Konfliktų kilimo priežasčių žinojimas gali padėti juos numatyti, jiems pasiruošti ir, jei to reikia, jų išvengti.

### 1.3 Organizacinių konfliktų pasekmės

Daugelis mokslininkų teigia, jog konfliktai gali būti konstruktyvūs ir destruktivūs. Konfliktas yra pozityvus, kai jis abiejų konflikto pusių konstruktyviai aptariamas ir taikos sąlygomis pasiekiamas suregulavimas. Konstruktyviai valdomas konfliktas skatina teigiamą dinamiką (Uchendu ir kt., 2013). Pasak Lymantaitės, konstruktyviai ir atvirai sprendžiami konfliktai daro didelę įtaką kūrybiškumui (Lymantaitė, 2009), jų dėka galima susitaikyti ir pasiekti harmoniją (Myers, 2008), o destruktiviai valdomi konfliktai kaitina aplinką, išryškėja grupės susiskaldymas, sutrinka jos veikla, psichologinis ir emocinis klimatas (Uchendu ir kt., 2013). Tai situacija, kai oponentas pereina prie moraliai smerktinų kovos metodų, siekia psichologiškai užgniaužti partnerį, diskredituojant ir žeminant jį aplinkinių akivaizdoje. Taip pat nutrūksta tarpasmeniniai santykiai (Карабаева, 2008). Po tokio konflikto jį sukėlusios priežastys išlieka, o problemos lieka neišspręstos, dalyviai laikosi priešišku nuostata (Malinauskas, 2010). Funkciniai (konstruktyvūs), priešingai nei disfunkciniai (destruktyvūs),

konfliktai didina organizacijos efektyvumą. Kilus disfunkciniam konfliktui abi šalys trukdo viena kitai siekti tikslų (Juščius, Grigaitė, 2009).

Daugelį autorių vienija nuomonė, jog konfliktai gali turėti tiek pozityvių, tiek negatyvių pasekmių. Konfliktas gali būti žalingas, jei jis mažina organizacijos stabilumą bei produktyvumą. B. Eunson (2012) manymu, konfliktas gali turėti šias neigiamas (disfunkcines) pasekmes:

- Neigiami konfliktuojančių pusių požiūriai, stereotipai vienas kito atžvilgiu;
- Padidėja negatyvios emocijos;
- Nutrūksta bendravimas;
- Padidėja kartu dirbančių ar kitaip bendradarbiaujančių žmonių koordinacija;
- Perėjimas prie autokratinio valdymo, kai žlunga diskusija pagrįsti sprendimai;
- Sumažėja gebėjimai išvelgti kitas perspektyvas, taip pat visiškas empatijos ir vizijos žlugimas.

L. A. Coser apie konfliktus kalba kaip apie ypatingą santykių tipą. Pozityvių konfliktinių situacijų dėka atsiranda galimybė atnaujinti profesinius santykius bei iš naujo struktūruoti organizacinei sistemai (rem. Kiaunytė, Ruškus, 2010). Konfliktas – tai aktyvumas, įsipareigojimas ir prisirišimas. Jei jis suvokiamas bei pripažįstamas, jis gali atnaujinti ir pagerinti žmonių santykius, padėti nutraukti išnaudojimą (Myers, 2008). Negalima konfliktų vertinti vien tik kaip destruktivią komunikacijos proceso jėgą ir ją neigti. Konfliktas yra neišvengiamas ir būtinas kasdieninio gyvenimo palydovas, bet nebūtinai turi virsti disfunkcine jėga (Pruskus, 2013).

Konfliktas gali turėti teigiamų pasekmių (Eunson, 2012):

*Spaudimo ir įtampos sumažėjimas.* Kai neišreikštas konfliktas pagaliau prasiveržia, jo dalyviai kartais patiria lengvumo jausmą, gali nurimti, ramiau apžvelgti susidariusią situaciją.

*Naujo požiūrio bei informacijos iš kitos pusės gavimas.* Konflikto dalyviai gali daugiau sužinoti apie vienas kito požiūrius bei išvelgti opozicinio požiūrio privalumus. Padidėja empatija ir naujų sprendimų tikimybė.

*Kitokio požiūrio apie save atsiradimas.* Konflikto dalyviai negali gerai suvokti tam tikros situacijos tol, kol neįvyksta konfliktas. Tai tokia situacija, kai, įvykus konfliktui, jo dalyvis naujai pamato susiklosčiusias aplinkybes. Atsiranda galimybė išvelgti savo požiūrių silpnumą ir nesuderinamumą.

*Geresnis sprendimų priėmimas ir problemų šalinimas.* Atsiradęs naujas požiūris ir informacija yra konflikto pasekmė. Tai mums padeda daugelį problemų matyti skaidriau ir atlikti tinkamus veiksmus.

*Darnumo didėjimas.* Po konflikto grupės, komandos ar organizacijos nariai gali tapti artimesni, vieningesni ir stipresni nei buvo anksčiau bei sėkmingiau išspręsti susiklosčiusias problemas.



*Iššūkis sąstingiai.* Tam tikrose situacijose konflikto nebuvimas ar jo slopinimas gali būti „nesveikų“ dalykų požymiu, t. y. naujų idėjų nebuvimas, sąstingis, trumparegiškumas, įtemptų santykių neigimas.

*Vidinių konfliktų išsprendimas.* Su savimi mes galim konfliktuoti lygiai taip pat, kaip ir su kitais. Kartais dalyvavimas sprendžiant konfliktus su kitais gali padėti įveikti vidinius konfliktus.

*Pokyčių atsiradimas.* Konfliktas dažnai būna tam tikrų pokyčių varomoji jėga.

Norint suprasti, kas skiria konstruktyvų konfliktą nuo destruktivaus, reikėtų atsižvelgti į konfliktų rūšį (Robbins, 2007). Egzistuoja daug įvairių konfliktų rūšių ir jų klasifikacijų, atspindinčių skirtingus autorių požiūrius. Anot Čiuladienės (2013), vieni autoriai stengiasi aprašyti ištisą, kartais apimančią net keliolikos įvairių konfliktų tipų „voratinklį“, kiti apibrėžia tik pagrindinius tipus. Skiriamos šios pagrindinės organizacinių konfliktų rūšys (Jehn, Manix, 2001; Robbins, 2007):

1. *Užduoties (turinio) konfliktas* – skirtingų požiūrių bei nuomonių, susijusių su grupės užduotimi, buvimas. Užduoties konfliktus gali sudaryti aktyvios diskusijos bei jos dalyvių susijaudinimas, tačiau jie neturi akivaizdžių tarpasmeninių neigiamų emocijų požymių, kurie paprastai yra susiję su santykių (afektiniais) konfliktais (Jehn, Manix, 2001). Sinoniminiai pavadinimai – substancyvinis, kognityvinis ar problemų sprendimo konfliktai (Rahim, 2011).

2. *Santykių konfliktas* yra tarpasmeninis nesuderinamumas, apimantis emocinius komponentus, tokius kaip įtampa ar trintis. Santykių konfliktas paliečia *asmenines problemas* (nesantaika tarp grupės narių) ir *savijautas* (susierzinimas ir nusivylimas) (Jehn, Manix, 2001). Mokslinėje literatūroje gali būti sutinkami ir kiti pavadinimai: afektiniai (emociniai), psichologiniai ar tarpasmeniniai konfliktai (Rahim, 2011).

3. *Proceso konfliktas.* Šio tipo konfliktas sulaukia mažai mokslininkų dėmesio (Rahim, 2011). Tai nesutarimai, atsirandantys dėl užduoties atlikimo eigos. Proceso konfliktas yra susijęs su pareigų ir išteklių paskirstymo problemomis: kas, ką ir kada turėtų daryti bei kokią atsakomybę kiekvienas turėtų prisiimti (Jehn, Manix, 2001).

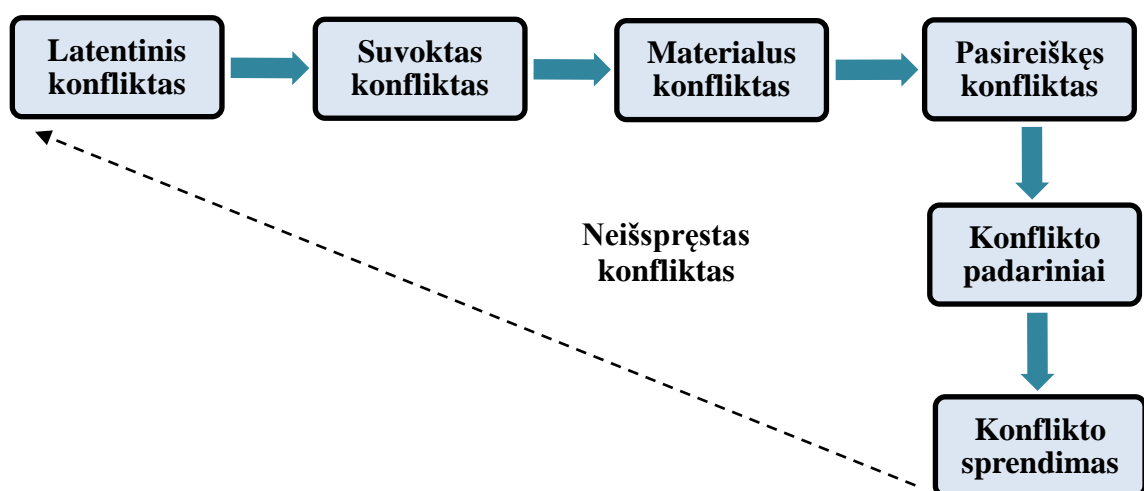
Rahim (2011), atlikęs daugelio konfliktus nagrinėjančių mokslininkų teorinę analizę, pastebi santykių ir turinio konfliktų susikirtimą (turinio konfliktas gali virsti santykių konfliktu ir atvirkščiai). Mokslininkas išskiria pakeisto ir užmaskuoto konflikto formas. *Pakeistas konfliktas* – kai konfliktas iš turinio transformuojasi į santykių. Dėl užduoties atlikimo kilę nesutarimai perauga į asmeninius nesutarimus. Tokios situacijos atspindys yra konfliktų dalyvių priešprieša, perauganti į nekonstruktyvų kolegų elgesį – abipusį įžeidinėjimą, kaltinimus ir pan. *Užmaskuotas (paslėptas) konfliktas* susijęs su nesutarimu, kai egzistuojantis santykių konfliktas tarp grupės narių perteikiamas kaip turinio konfliktas. Nesutariantys grupės nariai slepia savo santykius kritikuodami kitų narių su organizacijos veikla susijusias idėjas.

Praktiniai tyrimai rodo, kad santykių konfliktai dažniausiai yra destruktivūs, disfunkciniai bei daro neigiamą įtaką grupės veiklai, jos narių pasitenkinimui, mažina tarpusavio supratimą. Vyraujantis priešiškas gali atitraukti grupės narių dėmesį nuo užduočių atlikimo, pablogėja darbo našumas, produktyvumas. Nedideli bei vidutinio lygio užduoties (turinio), kaip ir nedideli proceso konfliktai yra konstruktyvūs, nes daro teigiamą poveikį grupės veiklos rezultatams. Jie gali stimuliuoti naujų idėjų paiešką, kūrybingumą, gerinti sprendimų kokybę, mažinti grupinio mąstymo efektą. Dideli užduoties ar vidutiniai bei dideli proceso konfliktai daro neigiamą įtaką grupės produktyvumui, todėl juos reikėtų priskirti prie disfunkcinių konfliktų (Robbins, 2007; Šimanskienė, Župerkienė, 2013; Zabelavičienė, 2008).

#### 1.4 Konfliktų dinamika

Konfliktų dinamika – tai konfliktų vystymasis, judėjimo laike ir erdvėje būseną (Десятов, Новосельцев, 2008). Konfliktai, pasak Prunskaus (2013), yra dinaminio pobūdžio, nes kyla iš įvykių, kuriuos lemia besikeičiančios aplinkybės. Konfliktų kilimas nusakomas šia schema: *dalykų, reiškinių padėtis – problemos kilimas – konfliktas*. Mokslininkas atkreipia dėmesį, kad konflikto buvimas nereiškia, jog santykiai tarp individų nutruks, tačiau tokioje situacijoje atsiranda galimybė pakeisti komunikacijos modelį, o vėliau plėtoti santykius pozityvia ar negatyvia kryptimi.

L. R. Pondy teigimu, konfliktas yra dinamiškas procesas, kurio kylimas nėra netikėtas, tačiau užtrunka tam tikrą laiko tarpą ir susideda iš kelių etapų. Autorius vienas pirmųjų išskiria penkis konflikto proceso etapus (1 pav.): 1) Latentinis konfliktas; 2) Suvoktas konfliktas; 3) Materialus konfliktas; 4) Pasireiškęs (išreikštas) konfliktas; 5) Konflikto padariniai (rem. K. Spaho, 2013).



Šaltinis: K. Spaho, 2013, p. 109

1 pav. L. Pondy konflikto eigos modelis

**Latentinio konflikto etapas.** Šiame etape konfliktas yra nepastebimas, tačiau yra visos sąlygos jam kilti. Šių konfliktų priežastys yra: varžymasis dėl ribotų išteklių, skirtingi tikslai ir orientacija į organizacinį savarankiškumą.

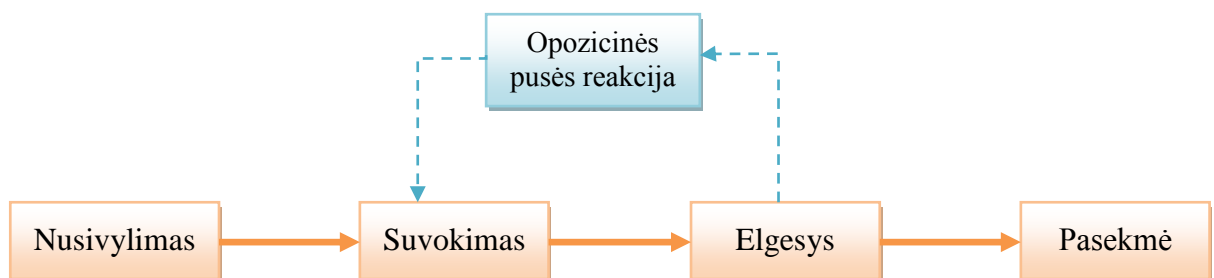
**Suvokto konflikto etapas.** Šiame etape visos šalys sužino apie latentinį konfliktą. Galimos kelios šio etapo stadijos. Kartais konfliktas suvokiamas, tačiau neegzistuoja (pvz.: iš pradžių kolegos vienas kito nesuprato, bet vėliau problemą išsprendė) arba latentinis konfliktas egzistuoja, nors šalys jo neatpažįsta (nesuvokia). Pastarąjį galima būtų paaiškinti sukauptu dėmesiu į kitas organizacijoje esančias problemas ar konfliktus, dėl kurių jis lieka nesuvoktas.

**Materialaus (realaus) konflikto etapas.** Šiame etape įvyksta konflikto personalizacija, kai abi šalys jaučia įtampą, nerimą ir kitus diskomfortą sukeliančius jausmus.

**Išreikšto konflikto etapas.** Šiame etape pastebima konflikto dalyvių prislėgta nuotaika. Konfliktuojančiųjų elgesys gali pasireikšti keliais būdais – nuo absoliučios apatijos iki atviros agresijos.

**Konflikto padarinių etapas.** Šiame etape matomas akivaizdus konflikto rezultatas. Jis arba išspręstas, arba, jei nėra priimtas abi šalis tenkinantis sprendimas, grįžta į pradinę latentinio konflikto stadiją.

Mokslinėje literatūroje dažnai minimas kitas K. W. Thomas konflikto eigos modelis, kurį sudaro keturi komponentai: 1) nusivylimas; 2) suvokimas; 3) elgesys; 4) pasekmė. Konfliktas prasideda, kai viena šalis žlugdo kitos šalies interesus. Patyrusios nusivylimą viena ar abi šalys suvokia konfliktą. Suvokimas gali būti sąmoningas ar nesąmoningas vienos ar abiejų šalių nusivylimo pripažinimas. Be to, suvokimo stadijoje konfliktuojančios pusės atsižvelgia į galimus savo veiksmų rezultatus ir į tikėtiną kiekvienos šalies pasitenkinimo lygį (Rittle, 2007). Šio modelio esmė yra dinamiška kilpa (2 pav.). Kilpoje konflikto pusės keičia savo elgesį ir konflikto sprendimo būdą kaip atsaką kitos pusės elgsenai. Ši kilpa gali kartotis tol, kol konfliktas nebus išspręstas (rem. Spaho, 2013). Thomo suformuotas konflikto eigos modelis su tam tikrais terminologijos skirtumais labai artimas Pondy modeliui. Pagrindinė mintis apie konfliktą kaip daugialypį, dinamišką procesą, nepakito.



**Šaltinis:** K. Spaho, 2013, p. 109

2 pav. K. Thomas konflikto eigos modelis

Vėliau amerikiečiai L. Putnam ir M. Poole pateikė vieną iš dažniau naudojamų konflikto apibrėžčių: konfliktas – tarpusavyje susijusių žmonių, kurie suvokia tikslų ir vertybių nesuderinamumą bei kitą pusę mato kaip šių tikslų ir vertybių trikdį, sąveika. Minėtas konflikto apibrėžimas susijęs su trimis pagrindinėmis savybėmis: sąveika, tarpusavio priklausomybe ir nesuderinamais tikslais. Šitos trys savybės yra tarpasmeninio konflikto pagrindas, nes pabrėžia konflikto dinamikos esmę ir yra neatskiriamas konflikto šaltinis (rem. Williams, 2011).

Šiuolaikinė organizacija – sudėtinga socialinių santykių sistema. Ji neatsiejama nuo konfliktų, pasižyminčių specifine struktūra, dinamika, dalyvių skaičiumi, prevencijos ir sprendimų metodų įvairove. Pagrindinės konfliktinių situacijų priežastys glūdi žmonių skirtingame suvokime įvairių socialinių, ekonominių ir psichologinių veiksnių visumoje, turinčių tam tikros įtakos organizacijos vidaus ir išorės aplinkai. Socialinės įtampos sąlygomis efektyvus konfliktų valdymas yra vienas svariausių organizacijos uždavinių.

### **1.5 Konfliktų valdymo ir konfliktų sprendimo samprata: diskusija dėl sąvokų vartojimo**

R. E. Waltonas, J. M. Duttonas ir kiti mokslininkai teigia, kad ankstesniuose moksliniuose tyrimuose konfliktas buvo apibrėžiamas kaip negatyvus reiškinys tiek individams, tiek ir organizacijoms. Konflikto pasekmės glaudžiai susijusios su frustracija, įtampa ir agresija, gali neigiamai paveikti motyvaciją, įsipareigojimus ir pasitenkinimą. Tikėtina, kad visos šios pasekmės turės įtakos produktyvumui, stabilumui ir organizacijos prisitaikymui prie aplinkos. Produktivumo nuostoliai dažnai yra susiję su pablogėjusiu sprendimų priėmimu. Per pastaruosius 30 metų mokslininkai vis daugiau dėmesio skyrė galimų teigiamų konflikto padarinių tyrimui. Konfliktas gali skatinti naujas idėjas, susidomėjimą, abipusį supratimą ir atvirumą, taip pat išryškinti anksčiau ignoruotas problemas bei rasti geresnius jų valdymo būdus (rem. Parry ir kt., 2008).

Konfliktų valdymas yra susijęs su konflikto kontroliavimo procesu, kurį atlieka patys konflikto dalyviai ar tam tikros išorinės jėgos: visuomenės institucijos, valdžia, darbdaviai ir t. t. Visais atvejais konflikto dalyviai, susidūrę su koku nors nesuderinamumu, gali neleisti jam eskaluotis ar išplisti ir tuo pačiu jį valdyti. Vienas pagrindinių konflikto valdymo tikslų yra destruktivių pasekmių prevencija (Гришина, 2008). Terminą prevenciją trumpai galima apibūdinti kaip „užbėgimą už akių“ negatyvioms pasekmėms. Tai tam tikrų būtinų sprendimų ir priemonių visuma, kurių tikslas – išvengti arba maksimaliai sumažinti nepagedaujамų pasekmių atsiradimą. Organizacijose konfliktų prevencija atlieka svarbų vaidmenį, siekiant išvengti jų kilimo galimybes. Tačiau žvelgiant per interakcija grįsto požiūrio prizmę, situacijose, kai konfliktas dėl savo teigiamų bruožų yra pageidautinas, konfliktų prevencijos vaidmuo tampa antraeilis. Tad konfliktų prevencija organizacijoje reikalinga, norint išvengti arba sumažinti destruktivias (disfunkcines) pasekmes. Vveinhardt (2011) mano, kad

destruktyvių konfliktų siekianti išvengti organizacija mąsto, jog dėl individualių ir inertiškų struktūrinių ypatybių neįmanoma visiškai išvengti konfliktų, bet galima siekti jų masto mažinimo, griauamosios jėgos minimizavimo bei produktyvesnės žmogiškųjų išteklių sąveikos. P. Zakarevičius ir kt. (2004) taip pat pabrėžia konfliktų organizacijoje neišvengiamumą ir išskiria pagrindines konflikto prevencines priemones:

- 1) Detalus grupės narių interesų, nuostatų, požiūrių išsiaiškinimas ir jų suartinimas bendrųjų grupinių tikslų pagrindu;
- 2) Gero psichologinio mikroklimato grupėje formavimas, naudojant įvairiausias šio proceso būdus ir priemones;
- 3) Tikslus reikalavimų grupės narių atliekamiems darbams formulavimas ir užduočių išaiškinimas;
- 4) Optimalus atlygio už darbą ir veiklos materialinio skatinimo sistemos kūrimas, lankstus ir mobilus motyvavimo mechanizmas (Zakarevičius ir kt., 2004; p. 207–208).

D. Diskienės ir A. Marčinsko (2007) teigimu, konfliktų prevencijos sėkmei turi įtakos vadovų kompetencija, jų gebėjimas „optimizuoti organizacinę struktūrą, funkcinius tarpusavio ryšius, priimti optimalius valdymo sprendimus, teisingai įvertinti darbuotojų veiklos rezultatus, sukurti deramą socialinę-psichologinę atmosferą organizacijoje“ (p. 207).

Kai kurie mokslininkai konflikto valdymą laiko sudėtine valstybinio valdymo dalimi. Socialinis junginys kaip organizacija gali valdyti tik vidinius konfliktus. Viešajame sektoriuje, J. Lakio teigimu, „konfliktai valdomi priimant politinius sprendimus, kuriant ir taikant teisinius bei administracinius svirtus, siekiant išsklaidyti socialinių įtampų laukus, skatinant konfliktuojančias šalis bendrauti ir bendradarbiauti, ugdant konfliktų sprendimo kultūrą visuomenėje. Plačiąja prasme valdyti konfliktus reiškia kurti tokią politinę, teisinę, organizacinę ir edukacinę aplinką, kurioje tarpsta derybinė santarvė: socialiniai subjektai sprendžia problemas ir ginčus derybomis arba pasitelkę trečiąją šalį – mediatorių“. Mokslininkas taip pat teigia, kad norėdami konfliktą laikyti vienu iš strateginio valdymo komponentu, pirmiausia kreipiamės į įstatymų ledėją (nustatomos subjektų teisės ir pareigos, reglamentuojami įvairių ginčų sprendimo būdai bei procedūros). Konfliktų sprendimai visuomenėje kildinami iš „teisinių aktų visumos, jų tarpusavio tęstinumo, iš to, kiek jie aprėpia esamus ir galimus prieštaravimus, krizes, ginčus visuomenės subjektų santykiuose“ (Lakis, 2008, p. 40).

Mokslinėje literatūroje pastebima nuomonių priešprieša dėl konfliktų valdymo ir sprendimo sąvokų naudojimo. Vieni autoriai teigia, jog konfliktų valdymas yra platesnė sąvoka, nes apima konflikto prevenciją, patį kontroliavimo procesą ir jo sprendimą. Kiti autoriai, pavyzdžiui, Eunsonas mano, jog terminai konfliktų sprendimas ir konfliktų valdymas turėtų būti vartojami kaip sinonimai. Tačiau, anot autoriaus, neteisinga vartoti konfliktų sprendimo sąvoką situacijose, reikalaujančiose tam

tikro konfliktiškumo lygio palaikymo. Konflikto nebuvimas gali reikšti tai, kad jis buvo išspręstas arba „sprendžiamas nebūtyje“, tačiau net ir tokia būseną turėtų būti laikina. Jei šalinami konflikto simptomai, tai pasiektas sprendimas yra iliuzinis. Tad valdyti konfliktus gali būti geriau, nei juos spręsti ar išspręsti (Eunson, 2012). Čiuladienė (2012) teigia, kad skiriamas konflikto sprendimas tiek asmenybiniu, tiek ir organizaciniu lygmeniu. Siekiant šiuos lygmenis atskirti, tikslinga vartoti ne sprendimo, o konflikto valdymo sąvoką.

Dauguma mokslininkų teigia, jog konfliktų valdymo procesas apima gan platų veiklos spektrą, įskaitant bendravimą, problemų sprendimą, darbą su emocijomis ir pozicijų supratimą (Behfar ir kt., 2008). Konfliktų sprendimas reiškia jo sumažinimą, pašalinimą ar nutraukimą. Daugelis derybų, tarpininkavimo ir arbitražo tyrimų susiję su konfliktų sprendimu. Šiuolaikinei organizacijai svarbesnis yra konfliktų valdymas, o ne jų sprendimas. Konfliktų valdymas nebūtinai reiškia konfliktų vengimą, mažinimą ar nutraukimą. Jis apima efektyvių makro lygio strategijų kūrimą tam, kad kiek įmanoma sumažintų disfunkcinius ir padidintų konstruktyvius konfliktus, siekiant sustiprinti organizacijos mokymąsi ir jos efektyvumą (Rahim, 2002).

Konfliktų valdymas – tai gebėjimas pamatyti, apmastyti ir įgyvendinti kryptingą konfliktinį situacijos sprendimą. Asmeniui, valdančiam konfliktą, reikėtų atsiminti apie galimas konstruktyvias arba destruktivas konflikto funkcijas (Хан, 2012).

#### **Konstruktyvios funkcijos yra:**

- pažintinė funkcija (konflikto atsiradimas pasireiškia kaip nepalankių santykių ir kilusių prieštaravimų simptomas);
- vystymosi funkcija (konfliktas – svarbus dalyvių vystymosi ir tobulėjančios tarpusavio sąveikos šaltinis);
- instrumentinė funkcija (konfliktas tarnauja kaip nesutarimų sprendimo priemonė);
- pertvarkymo funkcija (konfliktas šalina veiksnius, kenkiančius esamai tarpasmeninei sąveikai bei skatina dalyvių abipusio supratingumo vystymąsi).

**Destruktyvios konflikto funkcijos** susijusios su esamos bendros veiklos naikinimu, santykių pablogėjimu arba nutraukimu, negatyvia savijauta, mažu tolimesnio bendradarbiavimo efektyvumu (Хан, 2012). Vienas ir tas pats konfliktas gali būti destruktivus vienu atveju ir konstruktyvus kitu. Viename raidos etape, esant kokioms nors konkrečioms aplinkybėms, jis gali būti negatyvus, o kitame etape – pozityvus (Абрамишвили, 2010).

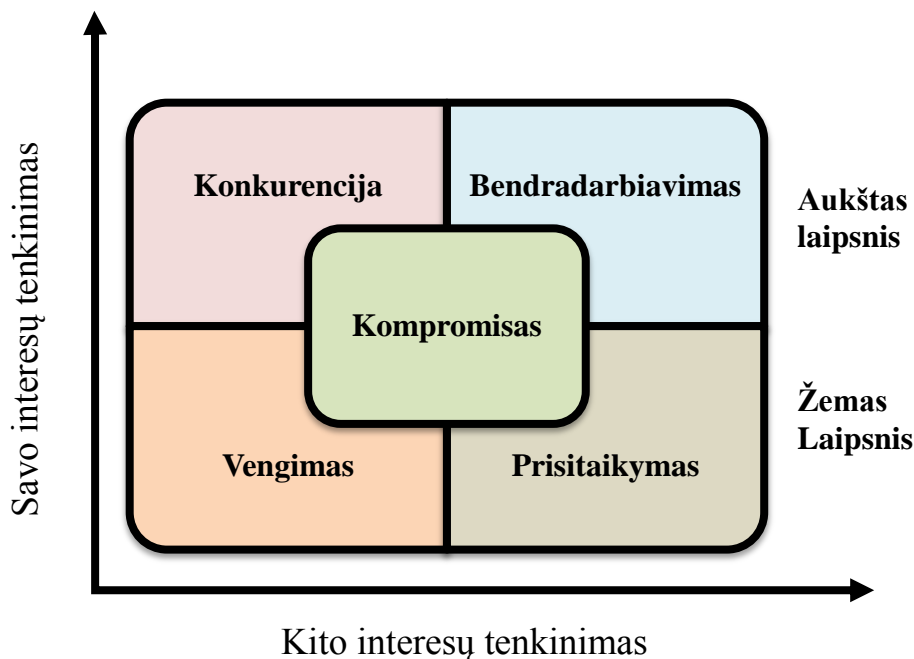
Analizuojant įvairius konfliktus tampa aišku, jog konfliktas mokslininkų pripažįstamas kaip neišvengiamas ir kartais būtinas įvairių santykių vystymuisi. Bet, tuo pat metu, jis gali tapti ir socialinių santykių naikinimo elementu. Viena svarbiausių organizacijos užduočių turėtų būti destruktivių konfliktų mažinimas, nes jų neigiamos pasekmės gali daryti įtaką gaminamos produkcijos

(paslaugų) kokybei, apimties sumažėjimui, nepalankaus organizacinio klimato atsiradimui, todėl mokslininkai prieina tokios išvados, kad svarbu žinoti kaip konfliktą teisingai spręsti ir valdyti bei jį nukreipti organizacijai naudinga linkme.

### **1.6 Konfliktų valdymo ir sprendimo būdai**

Atsižvelgiant į tai, kad konfliktas yra neišvengiamas organizacijos veikloje, kyla klausimas, kaip reikia į juos reaguoti, kokių veiksmų imtis, kad konfliktų dėka įvykę pokyčiai organizacijai atneštų kiek įmanoma mažiau neigiamų pasekmių. R. Želvio teigimu, galimi šie konflikto baigties variantai: 1) viena pusė laimi, o kita pralaimi; 2) abi pusės pralaimi; 3) abi pusės laimi (rem. Tamošauskas ir kt., 2012). Todėl labai svarbu kiekvienai konfliktinei situacijai pasirinkti tinkamą konfliktų valdymo būdą. Anot Kiaunytės (2008), nemažai įvairių komponentų sąlygoja konflikto valdymo strategijos pasirinkimą. Konflikto valdymo strategijos pasirinkimas gali priklausyti nuo situacijos aplinkybių, asmenybės tipo bei skirtingų vertybių.

Mokslinėje literatūroje dažnai išskiriamas įvairus žmonių ar jų grupių elgesys valdant konfliktus. Amerikiečių mokslininkė Mary Parker Follet teigė, kad konfliktai nėra nei geri, nei blogi bei išskyrė trys konfliktų sprendimų būdus – dominavimą, kompromisą ir integraciją (rem. Miner, 2006). Bene daugiausiai tyrimų ir mokslininkų dėmesio sulaukė dvilypis interesų konfliktų sprendimo modelis. Amerikiečiai R. A. Blake ir J. S. Mouton buvo pirmieji šio modelio autoriai, vėliau kiti mokslininkai jam įnešė tam tikrų pakeitimų (rem. Someh ir kt., 2008). T. Bonoma ir M. Rahimas, remdamiesi mokslininkų T. Ruble ir K. Thomas; E. Van de Vliert ir B. Kabanoff darbais, atskyrė esminius elgesio konfliktinėse situacijose aspektus: 1) savo interesai ir 2) kitų interesai. Pirmasis paaiškina asmens, bandančio patenkinti savo interesus, laipsnį (aukštas ar žemas laipsnis). Antrasis paaiškina asmens, bandančio patenkinti kitų interesus, laipsnį (aukštas ar žemas laipsnis). Šios dimensijos konfliktinėje situacijoje atspindi asmens motyvų kryptį (rem. Rahim, 2002). Minėtos dvi dimensijos ir penkios elgesio konflikte formos pavaizduotos 3 paveiksle.



**Šaltinis:** pagal K. Thomas, 1992 ir M. Rahim, 2002

### 3 pav. Konfliktų sprendimo stilių dvimatis modelis

Asmenys, konfliktinėje situacijoje pasirinkę konkurencinio elgesio strategiją, pasižymi priešingus interesus turinčios opozicinės pusės kritišku vertinimu, grasinimais, siekiu dominuoti, apginti savo interesus bei įtvirtinti savo pažiūras, jas primetant kitiems. Kita vertus, tie žmonės, kurie vengia konflikto, kaip taisyklė, stengiasi išvengti bet kokių konfrontacijos šaltinių. Asmenų, taikančių bendradarbiavimo strategiją, elgesys pasižymi siekiu bendradarbiauti su kitais, turint tikslą išspręsti konfliktą, tuo pat metu išlaikyti ir net sustiprinti santykius su likusia grupe, atsižvelgiant į visų šalių interesus. Kompromisiam elgesiui konfliktinėje situacijoje būdinga gyli savo ir kito asmens pozicijos analizė, kai kurių savo tikslų, galinčių iš dalies patenkinti abi puses, atsisakymas. Prisitaikymu žmonės linkę atsisakyti savo tikslų ir interesų bei sutikti su grupės tikslais ir interesais (Aranda, Sanchez, 2009). Elgesio metodo konflikte pasirinkimą lemia įvairių aplinkybių vertinimas, kurių svarbiausia – kaip pavyks pasirinktą metodą įgyvendinti ir kokia bus jo įgyvendinimo kaina. Metodų galimybių vertinimas leidžia pasirinkti efektyviausią (Сурвилло, 2009).

Mokslinėje literatūroje dažnai galima rasti ir kitų, sinonimiškų, minėtų elgesio metodų pavadinimų. 2 lentelėje pateikiami konflikto sprendimo būdų trumpi apibrėžimai bei mokslinėje literatūroje pasitaikantys kiti, šiuos apibrėžimus charakterizuojantys, pavadinimai.



2 lentelė. **Konfliktų sprendimo būdai**

<b>Konfliktų sprendimo būdai/stiliai (kiti pavadinimai)</b>	<b>Apibrėžimas</b>
<b>Bendradarbiavimas</b> (Integravimas; Problemų sprendimas; Pergalė - pergalė)	Įvairių būdų ieškojimas, siekiant patenkinti abiejų šalių interesus.
<b>Kompromisas</b>	Siūlymas vienai konflikto pusei dalinai pripažinti kitos interesus, mainais už kitos pusės dalinių interesų pripažinimą.
<b>Prisitaikymas</b> (Nuolaidžiavimas; Paslaugumas; Užglaiistymas)	Nusileidžia kitos konflikto šalies interesams.
<b>Konkurencija</b> (Dominavimas; Varžymasis; Susidūrimas; Kova; Pergalė - pralaimėjimas; Forsavimas)	Bandymas primesti savo interesus kitai konflikto šaliai.
<b>Vengimas</b> (Atsitraukimas)	Konflikto ignoravimas, nepaisant savo ir kitos pusės interesų.

**Šaltinis:** pagal Parry ir kt., 2008

V. Prunskus (2013) teigia, kad šiuolaikinėje konfliktologijos teorijoje ir praktikoje taikomi įvairūs konfliktų sprendimo būdai ir jų valdymo metodai. Pasak mokslininko, dažniausiai nurodomi šie konfliktų sprendimo būdai:

1. **Stengtis išvengti konflikto** (*vengimas; atsitraukimas*). Individas, sprendžiant problemas, stengiasi išvengti bendradarbiavimo su kitais individualais. Ieškoma būdų konfliktą nutylėti, apeiti, tikintis, jog anksčiau ar vėliau jis išsprendės savaime. Šioje situacijoje, kai konfliktas ignoruojamas nepaisant savo ir kitos konflikto pusės interesų, pralaimi abi pusės.
2. **Griebtis jėgos metodu** (*konkurencija; dominavimas; varžymasis; susidūrimas; kova; forsavimas*). Šios strategijos pagrindinis tikslas yra greitas, teigiamas problemos sprendimas, neatsižvelgiant į kitos pusės interesus. Toks agresyvus ir aktyvus, nesiekiantis bendradarbiavimo būdas, gali padėti pasiekti trumpalaikį tikslą, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje jis gali būti žalingas (nepasitikėjimas, reputacijos praradimas ir pan.).
3. **Siekti bendradarbiavimo** (*bendradarbiavimas; integravimas; problemų sprendimas*). Tai tokia konflikto valdymo strategija, kai konflikto pusės nesuderinamumą ir savo tikslų siekį sprendžia kartu aktyviu bendradarbiavimu, kuris pasireiškia šalių lygybe, pasitikėjimu, informacijos ir nuomonių pasikeitimu bei kompromisų ieškojimu.
4. **Nuolaidumas** (*prisitaikymas; paslaugumas; užglaiistymas*). Tai pasyvus, bet orientuotas į bendradarbiavimą metodas, kai, darant nežymias nuolaidas partneriui, netgi savų interesų sąskaita,

stengiamasi nuraminti jo nepasitenkinimą, išlaikyti bendradarbiavimo dvasią ir jį tęsti, ilgainiui tikintis didesnio supratimo ir dividendų ateityje.

5. **Ieškoti kompromisinio sprendimo (kompromisas).** Tai derybų, tam tikrų nuolaidų reikalavimo bei darymo būdas. Nulaidos daromos tol, kol bus priimtas abi puses tenkinantis sprendimas. Šis būdas, pasak Prunskaus, laikomas konstruktyviu abipusių nuolaidų metodu.
6. Skirtingai nei jau minėti autoriai, Prunskus nurodo dar ir šeštą sprendimo būdą – **Bandyti pažvelgti į situaciją iš kitos šalies pozicijos.** Tai pastangos suprasti kitos pusės situaciją, jos veikimo galimybes, į jas atsižvelgti ir kelti savo reikalavimus (Prunskus, 2013).

Kai kurie mokslininkai savo darbuose išskiria dar ir *stimuliavimo* metodą, kuris reiškia, kad vadovas gali stimuliuoti konfliktinę situaciją pakeičiant padalinių vadovus, perskirstant darbo funkcijas, padrašinant organizacijos narius. Šis būdas veiksmingas, kai organizacijoje juntamas sąstingis, inovatyvių idėjų trūkumas (Diskienė, Marčinskas, 2007).

Rahimo (2002) teigimu, individų elgesį tiriantys mokslininkai (Blake, Mouton, Likert) laikėsi nuomonės, kad geriausias stilius konflikto valdymui yra bendradarbiavimas. Tačiau kiti mokslininkai (Rahim, Bonoma, Thomas) mano, kad konstruktyviai valdyti konfliktus galima atsižvelgiant į situaciją, kai pasirinktas elgesio stilius vienoje situacijoje gali būti tinkamesnis nei kitoje (3 lentelė). Bendradarbiavimo ir tam tikro laipsnio kompromiso stiliai tinkami sprendžiant strateginius klausimus. Kiti elgesio stiliai gali būti naudojami sprendžiant taktines ar kasdienines problemas.

3 lentelė. **Tinkamas ir netinkamas elgesio stiliaus pasirinkimas tarpasmeniniuose konfliktuose**

Konflikto sprendimo stilius	Tinkamas situacijoms	Netinkamas situacijoms
<b>Bendradarbiavimas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kai yra sudėtingos problemos</li> <li>- Kai reikalinga idėjų sintezė, norint įžvelgti geresnius sprendimus</li> <li>- Kai sėkmingam tikslų realizavimui reikalinga kitos konflikto pusės pagalba</li> <li>- Kai yra užtektinai laiko problemos sprendimui</li> <li>- Kai viena pusė negali be kitos pagalbos išspręsti problemos</li> <li>- Kai problemos sprendimui reikalingi išteklių, kuriuos turi skirtingos pusės</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kai problema ir užduotis yra paprastos</li> <li>- Kai reikia priimti greitus sprendimus</li> <li>- Kai visos pusės abejingos rezultatams</li> <li>- Kai visos pusės neturi problemų sprendimo įgūdžių</li> </ul>

<b>Konflikto sprendimo stilius</b>	<b>Tinkamas situacijoms</b>	<b>Netinkamas situacijoms</b>
<b>Prisitaikymas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kai viena pusė mano, jog gali būti neteisi</li> <li>- Kai problema svarbesnė kitai pusei</li> <li>- Kai iš kitos pusės ateityje norima ką nors gauti mainais</li> <li>- Kai šalies pozicijos yra silpnesnės</li> <li>- Kai svarbu išsaugoti gerus santykius</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kai šalis tiki, jog problema jai yra svarbi</li> <li>- Kai šalis įsitikinusi savo teisumu</li> <li>- Kai kita pusė yra neteisi ar elgiasi netiškai</li> </ul>
<b>Konkurencija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problema yra nereikšminga</li> <li>- Kai reikalingas greitas sprendimas</li> <li>- Kai realizuojami nepopuliarūs sprendimai</li> <li>- Kai būtina įveikti kategoriškus pavaldinius</li> <li>- Kai nepalankus kitos pusės sprendimas gali atimti daug laiko ir pastangų</li> <li>- Kai pavaldiniams trūksta patirties atlikti techninius sprendimus</li> <li>- Kai problema svarbi pačiai pusei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kai problema yra sudėtinga</li> <li>- Kai problema nėra svarbi</li> <li>- Kai abi pusės yra vienodo statuso</li> <li>- Kai nereikia priimti skubių sprendimų</li> <li>- Kai pavaldiniai yra aukštos kompetencijos</li> </ul>
<b>Vengimas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kai problema yra nereikšminga</li> <li>- Kai galimas disfunkcinis konfrontacijos su kita puse efektas atsveria išspręsto konflikto naudą</li> <li>- Kai reikia laiko „atvėsti“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kai problema konflikto pusei yra aktuali</li> <li>- Kai konflikto pusės atsakomybė yra priimti sprendimus</li> <li>- Pusės nenori atidėti problemos sprendimo</li> <li>- Kai reikia skubiai sutelkti dėmesį</li> </ul>
<b>Kompromisas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kai konflikto pusių tikslai tarpusavyje yra nesuderinami</li> <li>- Abi pusės turi vienodą galią</li> <li>- Kai susitarimas negali būti pasiektas</li> <li>- Kai konkuravimas ar dominavimas yra nesėkmingas</li> <li>- Kai tenkina laikinas problemos sprendimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kai kita pusė turi didesnę galią</li> <li>- Kai dėl problemos sudėtingumo reikalingas problemų sprendimo metodas</li> </ul>

A. Aleksandrovas (Александров, 2009) teigia, kad elgesio stiliai konfliktinėse situacijose atlieka tiesioginę įtaką grupės narių psichologiniam klimatui. Jo atlikti tyrimai atskleidžia, jog grupėse, kuriose vyrauja jos nariams komfortabilus klimatas, kilus konfliktui pasirenkami bendradarbiavimo, konkurencijos ir kompromiso elgesio stiliai. Kuo grupės nariai labiau suinteresuoti sulaukti sėkmės, siekia bendrų vertybių ir rezultatų, geranoriški kolegų atžvilgiu, jaučia pasididžiavimą grupe, sugeba eiti į kompromisus ir bendradarbiauti, tuo konfliktų tikimybė bus mažesnė.

Psichologas M. A. Westas (2011) teigia, kad reaguoti į sunkumus, iškilusius bendraujant su kitu asmeniu, galima atitinkamais būdais. Mokslininkas išskiria keturias elgesio strategijas komandose:

- **Išlikti pasyviems.** Tai problemos ignoravimas, kuris gali daryti ilgalaikį žalingą poveikį.

- **Būti pasyviai agresyviems.** Tai sąmoningas, destruktivus elgesys kito atžvilgiu. Komandos nariai neturi galimybės išspręsti konflikto, nes šis gali būti akivaizdžiai nepastebimas, t. y. neprisipažįstama, kad konfliktas egzistuoja.

- **Būti agresyviems.** Tai verbalinis išpuolis kolegos atžvilgiu, siekiant jį / ją įskaudinti. Šis elgesio būdas padeda komandos nariui išsilieti, atsikratyti pykčio, tačiau lieka kartėlis, apmaudas, kenkiantis komandos klimatui.

- **Būti ryžtingu.** Tai savo požiūrio, jausmų įvardijimas kitam bei prašymas pakeisti savo elgesį, turint tikslą išvengti konflikto ateityje.

Konfliktų valdymas kartais būna ilgas ir varginantis procesas, jį atliekantiems asmenims sukeltantis atitinkamų problemų. D. Desiatovas ir V. Novoselcevas (Десятов, Новосельцев, 2008) išskiria tam tikrus požymius, galinčius apsunkinti optimalų konfliktų valdymo procesą.

*Pirmasis* požymis tas, kad konfliktų valdyme yra ne mažiau kaip du tarpusavyje susiję valdomi subjektai, turintys nesuderinamus tikslus. Tai, kas naudinga vienai pusei, gali būti nenaudinga kitai, todėl konfliktų valdymo užduotis yra rasti tam tikrą, gerą ar blogą, tačiau abiem pusėm priimtina problemų sprendimą, kompromisą arba tam tikrais atvejais rasti būdų kaip įveikti priešininką (antagonizmo (nesutaikomo prieštaravimo) atveju).

*Antrasis* požymis yra negrįžtamumas. Konfliktiniuose procesuose, kaip išorinių nepasitenkinimų fone, vyrauja tiek teigiami, tiek neigiami grįžtamieji ryšiai, kurie vienu metu gali stabilizuoti ir destabilizuoti proceso eigą, darančią ją greitai besikeičiančią ir negrįžtamą.

*Trečiasis* požymis pasireiškia tuo, kad konfliktų valdymas dažnai vyksta nepilnos, o kartais sąmoningai (kitos konflikto pusės) iškreiptos informacijos sąlygomis. Lemiamą įtaką proceso eigai turi ne išoriniai nepasitenkinimai, o abipusė refleksija, atspindys, dezinformacija, pastangos primesti priešininkui savo valią, gebėjimas protingai rizikuoti ir kiti neatsitiktiniai, sąmoningi ir į tikslą nukreipti faktoriai.

*Ketvirtasis* požymis tas, kad konfliktų valdymas yra daugiasluoksnius, susideda iš daug lygių. Pavyzdžiui, įmonės valdymas konkurencijos sąlygomis gali būti vykdomas, atsižvelgiant į ekonomines, informacines, technologines, technines ir kitas perspektyvas. Savo ruožtu kiekvienas iš lygių gali turėti savo hierarchiją, susietą abipuse įtaka. Šių santykių rezultatas situacijose, kai vyrauja lokalus optimalus valdymas, net ir neišskylant nesutarimams, gali būti ne pats priimtinausias. Atsiranda koordinavimo problema, kuri ženkliai apsunkina konfliktų valdymo procesą.

Siekiant sumažinti aplinkybes, apsunkinančias optimalų konfliktų valdymo procesą, svarbu pasirinkti efektyvų konflikto valdymo metodą. Rusų mokslininkai N. Zaičenko ir kt. (Зайченко ir kt., 2010) išskiria tris konfliktinių situacijų valdymo metodus: asmeninius, psichologinius-pedagoginius ir struktūrinius (4 lentelė).

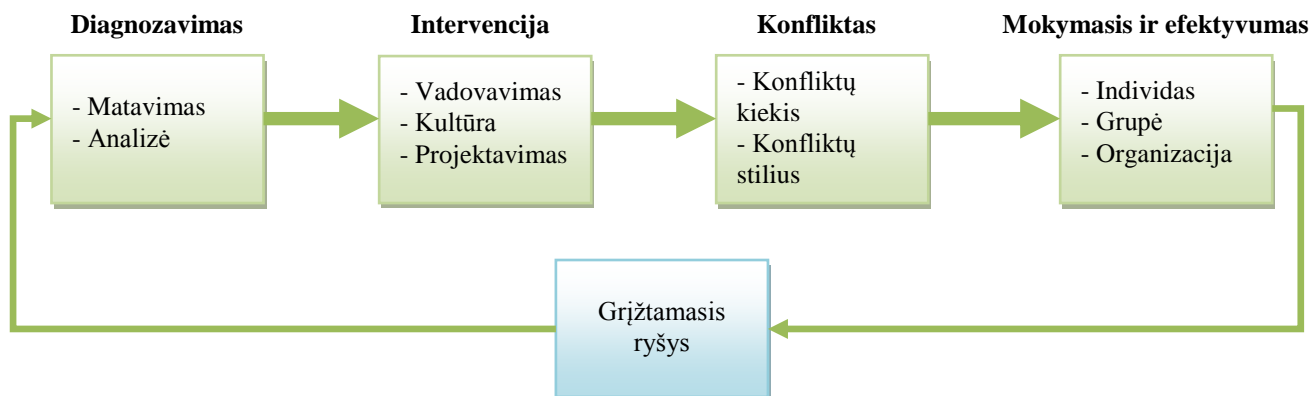
4 lentelė. **Konfliktų valdymo metodai**

<b>Asmeniniai metodai</b>	<b>Psichologiniai-pedagoginiai metodai</b>
1) Savireguliacija, pagrįsta savo asmeninių savybių žinojimu ir gebėjimu įvairiose situacijose kontroliuoti savo emocijas; 2) Autorinis lanksčių nekonfliktinio elgesio įgūdžių būdas: remiamasi idėmiu, apgalvotu elgesiu tiek su pačiu savimi (pastovi savianalizė ir kontrolė), tiek ir su aplinkiniais; 3) Mokėjimas aiškiai išsakyti savo tikrus norus ir interesus, panaudoti aktyvaus klausinėjimo įgūdžius, savęs ir kitų žmonių ramino technika, mokėjimą konstruktyviai elgtis su aplinkiniais.	1) Darbuotojų įtraukimas į individualią, asmeninę, profesinę ir organizacijos vystymosi veiklą; 2) Tam tikrų žinių sistemos, apie psichikos funkcionavimą ir skirtingų psichikos procesų vykdymą, bendrų dėsningumų formavimas; 3) Žmonių mokymai, susiję su konfliktų struktūra bei konfliktinių santykių ypatybėmis; 4) Grupės vadovo ir pavaldinių žinojimas kaip pritaikyti elementarias psichotechnines metodikas konfliktinės situacijos valdymui; įvykus aplinkybių pokyčiams gebėjimas valdyti savo reakcijas bei pasirinkti atitinkamą elgesio stilių.
<b>Struktūriniai metodai</b>	
1) Organizacijos struktūros pakeitimas, pasinaudojimas vadovo padėtimi, dalyvių tarpusavio priklausomybės sumažinimas, padalinių sujungimas; 2) Darbų reikalavimų išaiškinimas, t.y. kokių rezultatų tikimasi iš kiekvieno darbuotojo; 3) Integracijos priemonių panaudojimas (pvz.: bendrų tikslų nustatymas); 4) Komandų, kurios racionalizuoja žmonių bendradarbiavimą, sprendimų priėmimą ir informacinių srautų judėjimą organizacijoje, formavimas; 5) Konfliktinio proceso struktūros suardymas: vieno iš dalyvių perkėlimas į kitą padalinį, funkcinių pareigybų patikslinimas, pavaldumo santykių nustatymas ir t.t.; 6) Konstruktyvaus konflikto optimalaus lygio palaikymas (besivystančių procesų stimuliavimui); 7) Neaiškumo faktoriaus poveikio sumažinimas, naudojant pasitikėjimą, santykių atvirumą; 8) Vieno konflikto iniciavimas, siekiant sumažinti kitą (keletas mažų konfliktų gali sumažinti vieną didelį), tačiau tai daryti reikia itin atsargiai, nes, esant didelei įtampai, emocinis įkarštis gali pereiti iš vienos erdvės į kitą.	

Šaltinis: pagal Zaičenko ir kt., 2010, p. 42

Efektyvus konfliktų valdymas, pasak Rahimo (2002), apima šiuos procesus: 1) nedidelis užduoties konflikto lygis turėtų būti pasiektas ir palaikomas ne rutininėms užduotims spręsti; 2) emocinis konfliktas turėtų būti sumažintas iki minimumo; 3) organizacijos nariai turėtų išmokti naudoti ir, priklausomai nuo situacijos, pasirinkti atitinkamą elgesio stilių.

Organizacinių konfliktų valdymas, anot Rahimo, apima konflikto diagnozavimo ir intervencijos procesus. Norint atlikti tinkamą diagnozavimą, reikia atsižvelgti į konfliktų kiekį, pasirinktą elgesio konfliktinėse situacijose stilių, konflikto šaltinius, mokymąsi ir efektyvumą.



**Šaltinis:** Rahim, 2002, p. 222

#### 4 pav. Konfliktų valdymo procesas

Diagnozavimas suteikia pagrindą intervencijai. Intervencija būtina, kai įprastoje veikloje vyrauja per aukštas santykių ar užduoties konfliktų lygis. Taip pat, kai, atliekant nekasdienines (nerutines) užduotis, vyrauja per žemas ar per aukštas užduoties (turinio) konflikto lygis. Skiriamos proceso ir struktūrinės intervencijos rūšys. Procesinės intervencijos požiūris labiausiai skirtas valdyti konfliktus, pakeičiant santykių ir užduoties konfliktų lygius. Taip pat suteikiant organizacijos nariams galimybę mokytis įvairių konflikto suvaldymo būdų. Struktūrinis intervencijos požiūris paremtas konfliktų valdymu, keičiant organizacijos struktūrą. Struktūrinės intervencijos pagrindinis tikslas (nekasdieninių užduočių atlikimui) yra pasiekti ir išlaikyti vidutinio dydžio turinio konflikto lygį ir sumažinti emocinio konflikto tikimybę, keičiant šių konfliktų šaltinius. Efektyvus konfliktų valdymas turėtų lemti organizacijos mokymąsi ir efektyvumą. Sprendimai, kurie buvo priimti konflikto valdymo procese, turi būti etiški bei patenkinti suinteresuotų subjektų lūkesčius ir poreikius (Rahim, 2002).

## 1.7 Vadovo įtaka konfliktui

Moksle ir praktikoje vadovo ir pavaldinio tarpusavio santykių problema yra aktuali. Konfliktas laikomas natūraliu žmonių sąveikos procesu, tad neišvengiamas ir vadovo veikloje. Labai svarbu atkreipti dėmesį į vadovo įtaką konfliktui, t. y. vadovavimo efektyvumą, vadovo autoritetą bei į socialinį, psichologinį organizacijos klimatą. A. Poluchina (Полухина, 2005) teigia, jog egzistuoja objektyvi priešprieša tarp funkcinių ir asmeninių vadovo bei pavaldinio santykių. Organizacijoje vadovą ir pavaldinį sieja subordinaciniai santykiai. Šie santykiai yra funkciniai (formalūs) ir asmeniniai (neformalūs). Formalūs santykiai reiškia objektyviai egzistuojantį ryšį tarp žmonių, kai viena grupė žmonių (vadovai) daro įtaką bei nukreipia kitų (pavaldinių) veiklą organizacijos tikslo siekui. Asmeniniai vadovo ir pavaldinio santykiai priklauso nuo tarpusavyje sąveikaujančių žmonių temperamento, charakterio, psichologinių savybių, moralės, simpatijos ir antipatijos vienas kitam pojūčio. Nesuderinamumas tarp vadovo ir pavaldinio slypi tame, kad nuo vadovo priklauso ganėtinai plati pavaldinio veiklos apimtis.

J. Meldiuk ir E. Toločka (2012) trijuose Lietuvos pramonės įmonėse atliko kokybinį tyrimą, kuriame buvo atskleista, jog daugiausia konfliktų kyla dėl bendravimo problemų. Vadovai dažniausiai pastebi tik labai įsiplieskusį konfliktą. Visose šiose įmonėse iškyla nemažai personalo valdymo problemų, kurių didžiausia – vadovo ir pavaldinių konfliktai.

Konfliktas su vadovu gali turėti įtakos neigiamai atmosferai bei lemti sumažėjusį organizacijos veiklos efektyvumą. J. Sondaitė ir N. Norvilė (2009) atliko dirbančių didelėse užsienio kapitalo įmonėse bei biudžetinėse įstaigose darbuotojų, patyrusių konfliktą su vadovu, kokybinį tyrimą, kuriame nustatyta, jog patyrę tokį konfliktą darbuotojai jaučia apatiją, nuovargį, juos kankina nemiga, o susikaupusį pyktį jie linkę nukreipti į kitus. Taip pat tyrime atskleidžiama, kad po konflikto su vadovu sumažėja darbuotojų motyvacija, išryškėja santykių su vadovu pablogėjimas bei nusivylimas valdžia. Darbuotojai, patyrę tokį konfliktą, labiau linkę keisti savo darbovietę.

Taigi, konfliktas organizacijoje gali nulemti darbuotojo pasirinkimą išeiti iš darbo. Tuo paremtas J. Sondaitės ir A. Stunžėnaitės (2010) kokybinis tyrimas, kurio tikslas ištirti, išanalizuoti darbuotojų, išėjusių iš darbo dėl konfliktų, naratyvus (pasakojimus). Gautų duomenų analizė atskleidė, jog žmonės pirmąsias konflikto užuomazgas pajuto tiesioginėje darbo aplinkoje. Visi, dėl konflikto iš darbo išėję darbuotojai nuo pat konflikto pradžios iki išėjimo iš darbo, jautė nuolatinį stresą. Darbuotojai nepakeitė savo įsitikinimų bei vertybių, nutarė palikti darbovietę. Iš tyrime gautų duomenų daroma prielaida, jog žmonės, išėję iš darbo, patiria prieštarigus jausmus, latentinėje konflikto stadijoje remiasi prisitaikymo strategija bei lygina save su kitais dėl konfliktų iš darbo išėjusiais žmonėmis. Tyrimas atskleidė ir pozityvų šios situacijos atspindį – vieni darbuotojai išmoko konstruktyviau valdyti konfliktus, kiti sėkmingai susiejo savo požiūrius, interesus bei vertybes su kitomis organizacijomis.

Šie tyrimai, kai susilpnėja darbuotojo motyvacija, pablogėja psichologinė savijauta, kyla noras palikti organizaciją, atskleidžia destruktiviąją konflikto pusę. Jie padeda suprasti darbuotojų vidinius išgyvenimus, atsiradusius po įvykusio konflikto su vadovu. V. Radčenko teigimu, kai konfliktas atrodo neišsprendžiamas, vadovai dažnai daro skubotą išvadą, jog darbuotojo atleidimas arba pervedimas į kitą darbo vietą yra vienintelė išeitis iš susiklosčiusios situacijos. Pavaldinys taip pat gali matyti tik tokią išeitį bei priimti sprendimą palikti organizaciją (Радченко, 2010). Svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog galima horizontalaus ar vertikalios konflikto neigiama pasekmė yra kvalifikuotų darbuotojų praradimas, o tai reiškia – neapibrėžtam laikui pablogėję organizacijos veiklos rezultatai. A. Stankevičienė ir kt. (2010) teigia, jog didelę reikšmę darbuotojų kaitai organizacijoje turi vadovo bei kolegų elgesys. Norint, kad darbuotojai jaustųsi gerbiami ir vertinami, vadovas turėtų pasirinkti optimalų valdymo stilių. O kilusius nepageidaujamus, disfunkcinius konfliktus būtina spęsti greitai ir veiksmingai.

Konfliktų valdymo problema organizacijoje susijusi su vadybinių įgūdžių nebuvimu. G. Sacharovos teigimu, nepakankamai aukštas vadovų konfliktologinės kompetencijos lygis turi įtakos vadovo autoriteto bei darbuotojų motyvacijos mažėjimui, organizacijos, grupės, komandos moralinio-psichologinio klimato pablogėjimui, valdymo sistemos nestabilumui (Сахарова, 2008). S. Persson mano, kad organizacijose dažnos kylančių konfliktų priežastys yra: 1) vadovų nemokėjimas vadovauti; 2) vadovo ir pavaldinio bendravimo sunkumai; 3) dažnai patiriamas stresas ir įtampa (rem. Meldiuk, Toločka, 2012).

Norint maksimaliai sumažinti nepageidaujamų konfliktų mastą, labai svarbu turėti teorinių ir praktinių konflikto valdymo žinių. Viena sėkmingos vadovo veiklos sąlygų yra jo socialinė-psichologinė kompetencija, kurios esmė – konfliktologinė kompetencija, apimanti konflikto kilmės supratimą, konstruktyvaus požiūrio į konfliktus formavimą, konfliktų valdymo, sprendimų, neigiamų pasekmių šalinimo įgūdžių mokymą, gebėjimą nuspėti konflikto pasekmes (Diskienė, Marčinskas, 2007). Diskienės ir Marčinsko (2007) atliktų tyrimų rezultatai atskleidžia pozityvų vadovaujančiųjų asmenų požiūrį į konfliktus. Daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių viešojo bei verslo sektorių visų lygių vadovai galvoja, kad konfliktas nėra vien tik didelė grėsmė ir gali būti įveikiamas turint tam tikrą pasirengimą. Visgi 26,9 proc. respondentų laikosi nuomonės, jog konfliktai nepageidautini ir reikia juos slopinti arba ignoruoti.

Profesinė vadovo kultūra ir gebėjimas savo pavaldinius išmokyti elgesio konfliktinėse situacijose būtina kiekvieno lygio vadovui. Jis turi pilnai įsivaizduoti ir suprasti realias konfliktų priežastis, jų dinamiką, mokėti numatyti galimus konfliktuojančių pusių veiksmus, būti tarpininku, veikti aiškiai ir ryžtingai, sumaniai valdyti situaciją. Zaičenko ir kt. (2010) teigia, jog egzistuoja tam tikras vadovo konflikto valdymo veiklos algoritmas, kurį atspindi 5 paveikslas.

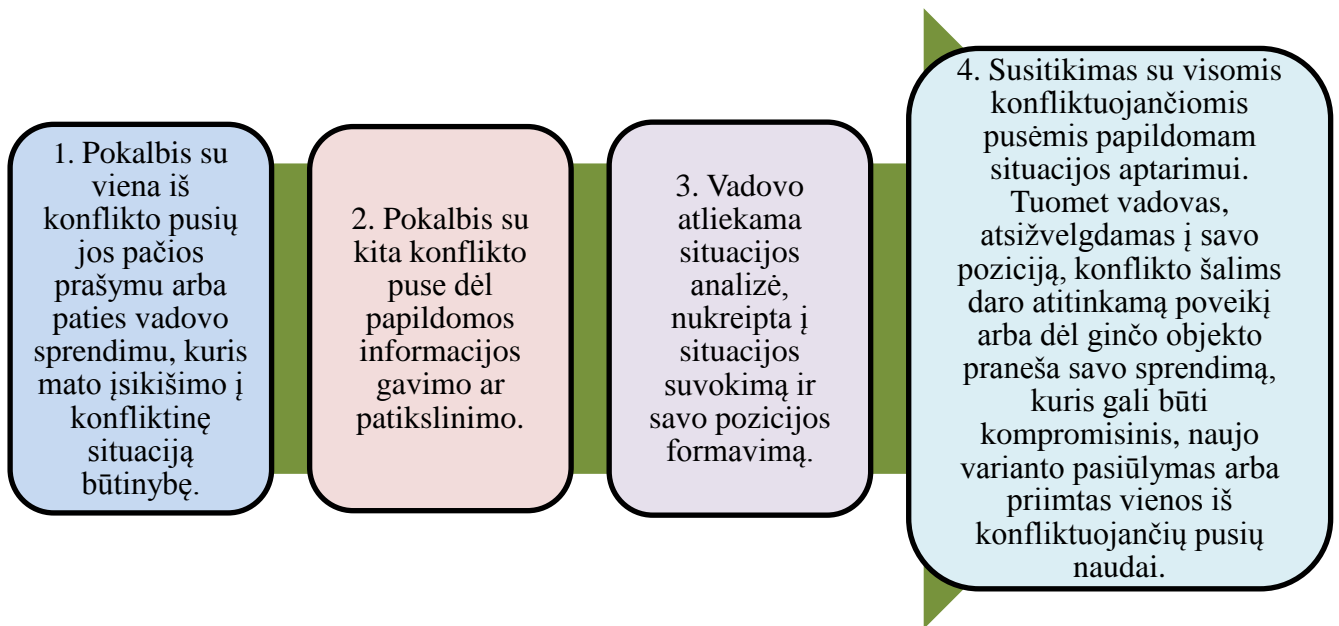




Šaltinis: pagal Zaičenko ir kt., 2010

### 5 pav. Vadovo konflikto valdymo veiklos algoritmas

Organizacijoms būdingas tiek vertikalus, tiek horizontalus (tarp to paties hierarchijos lygio darbuotojų) tipo konfliktai. Kai konflikto šalims nepavyksta pačioms priimti konstruktyvius sprendimus, jis dažnai sprendžiamas trečiosios šalies pagalba. Toks konfliktų sprendimo būdas laikomas viena iš konstruktyvaus konflikto valdymo formų. Organizacijose dažnai šis vaidmuo tenka jos vadovams, turintiems autoritetą ir atitinkamą galią savo pavaldinių atžvilgiu. Grišina (2008), atsižvelgdama į įvairių autorių darbus, organizacinių konfliktų sureguliuojimui siūlo taikyti adaptuotą „arbitražo modelį“ (6 pav.), kurio svarbus požymis yra vadovo įtaka konflikto dalyviams: situacijos suvokimas, išsiaiškinimas kas teisus, o kas ne, taip pat, atsižvelgiant į galimas pasekmes, tam tikrų sprendimų priėmimas.



Šaltinis: pagal Grišina, 2008

#### 6 pav. Organizacinio konflikto sureguliuvimui taikomas adaptuotas arbitražo modelis

Apibendrinant galima teigti, kad konfliktas organizacijoje gali vystytis tiek *horizontalia* (konfliktai tarp darbuotojų, esančių tame pačiame organizacinės hierarchijos lygmenyje), tiek *vertikalia* (konfliktai tarp vadovų ir pavaldinių, vykstantys ne lygiomis sąlygomis, nes vadovai disponuoja didesniais išteklių ir galimybių nei pavaldiniai) linkme.

Remiantis Lietuvos mokslininkų atliktais tyrimais galima daryti išvadą, jog dažna daugelio organizacijų problema yra vadovų ir pavaldinių konfliktai, kurie gali turėti neigiamų pasekmių organizacijos veiklai. Po tokio konflikto gali pablogėti darbuotojų psichologinė būseną, sumažėti motyvacija, atsiranda noras susikaupusį pyktį nukreipti į kitus, išryškėja santykių su vadovų pablogėjimas bei nusivylimas valdžia. Nekonstruktyvūs, disfunkciniai konfliktai gali lemti kvalifikuotų darbuotojų praradimą.

Visiems organizacijos darbuotojams, o ypač vadovams, svarbu turėti aukštą konfliktologinę kompetenciją, t. y. žinias apie konfliktus, jų priežastis, vystymosi tendencijas, galimas teigiamas ar neigiamas pasekmes, taip pat, siekiant organizacijos tikslų, efektyviai pritaikyti konfliktų sprendimo ir valdymo rekomenduojamas metodikas. Organizacijos efektyvumas gali priklausyti nuo to, kaip vadovui pavyksta iki minimumo sumažinti disfunkcinių konfliktų atsiradimą bei palaikyti optimalų funkcinių konfliktų lygį.

## 2. KONFLIKTŲ VALDYMO ORGANIZACIJOJE TYRIMAS

### 2.1 Tyrimo tikslas, uždaviniai, objektas

Mokslinėje literatūroje yra ganėtinai daug teorinės medžiagos apie konfliktus, jų rūšis, priežastis, vystymosi tendencijas, pasekmes bei valdymą, tačiau nėra daug empirinių tyrimų, atskleidžiančių organizacijos darbuotojų nuomonę ir patirtį, įveikiant konfliktus darbe, o taip pat nagrinėjančių konflikto valdymo modelius, metodus ir būdus praktikoje.

**Tyrimo tikslas.** Atskleisti darbuotojų požiūrį į organizacijoje kylančius konfliktus bei apibūdinti dažniausias konfliktų kilimo priežastis, jų sprendimo ir valdymo būdus.

Tyrimo tikslui pasiekti išskelti šie **uždaviniai**:

1. Atlikti įmonėje kylančių konfliktų analizę;
2. Ištirti visų lygių organizacijos darbuotojų požiūrį į konfliktus;
3. Ištirti visų lygių organizacijos darbuotojams būdingus konfliktų sprendimo būdus;
4. Nustatyti organizacijoje naudojamus konfliktų valdymo metodus;
5. Pateikti organizacijai tyrimo išvadas, siūlyti konstruktyvius konfliktų valdymo ir sprendimo būdus.

**Tyrimo objektas** – konfliktų valdymas „A“ įmonėje.

**Hipotezės.** Tyrime iškeltos hipotezės paremtos prielaidomis, kurios buvo suformuluotos atlikus mokslinių publikacijų analizę. Genys (2011), analizuodamas įvairių autorių darbus, daro išvadą, kad konfliktai gali nekilti, jei oponentų galia pasiskirsčiusi nevienodai. Organizacijoje tokia situacija galima, kai pavaldinys, suvokęs vadovą kaip tam tikros galios jo atžvilgiu turėtoją, gali pasirinkti vengimą kaip konflikto sprendimo būdą. Galima ir atvirkštinė šios situacijos interpretacija, kai vadovas, suvokęs, kad turi daugiau galios pavaldinio atžvilgiu, gali rinktis konkurenciją kaip konflikto sprendimo būdą. Remiantis Rahimo (2002) pateiktomis rekomendacijomis (1.6 poskyris, 3 lentelė) galima teigti, jog vadovai kasdieninėje veikloje susiduria su įvairiais iššūkiais, dažnai reikalaujančiais greitų sprendimų priėmimo. Todėl, suprasdami, kad bendradarbiavimas ar kompromisas sprendžiant konfliktą gali atimti nemažai laiko ir pastangų, jie dažniau nei pavaldiniai linkę rinktis konkurencinį ir rečiau nei pavaldiniai vengimo būdus konfliktams spręsti. Minėtų autorių mokslinių darbų pagrindu bus patikrintos šios hipotezės:

**H1** Vadovams labiau nei pamainų darbuotojams būdingas konkurencinis konfliktų sprendimo būdas.

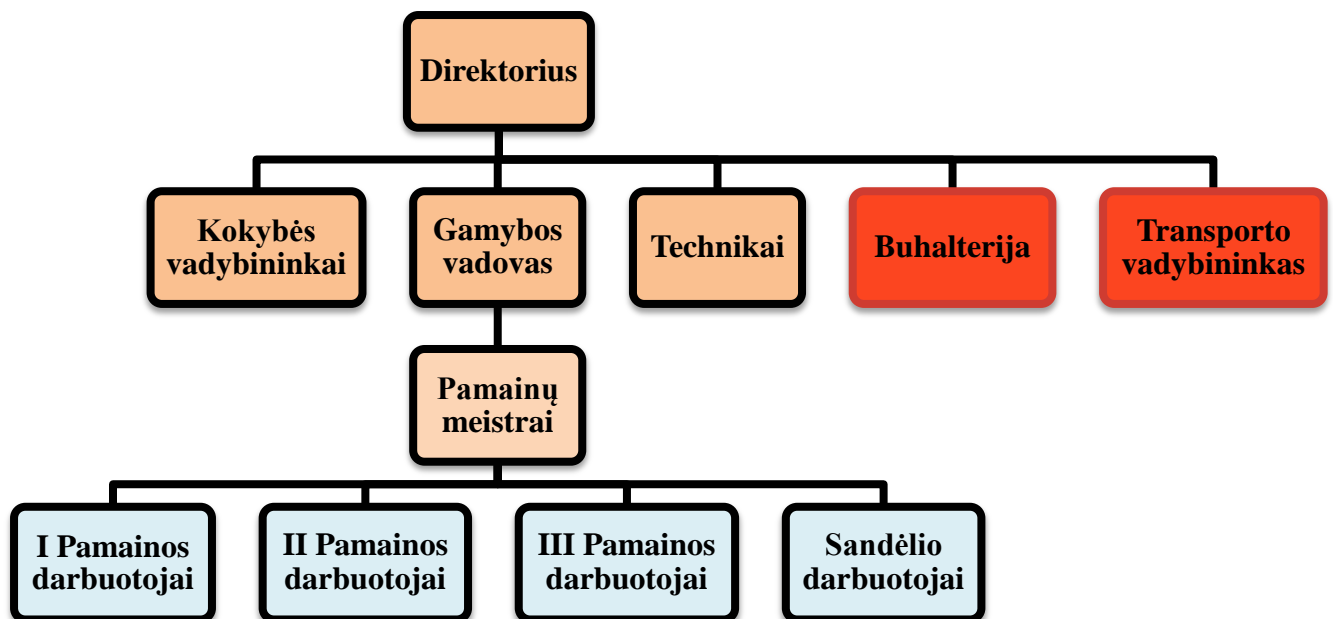
**H2** Pamainų darbuotojams labiau nei vadovams būdingas vengimo konfliktų sprendimo būdas.

## 2.2 Tiriamosios bendrovės pristatymas

Bendrovė yra 2007 metais įkurta Lietuvos pramonės įmonė, susijusi su medienos perdirbimu ir pagamintos produkcijos realizavimu. Organizacijos **misija** – aprūpinti Lietuvos baldų ir medienos pramonę kokybiška produkcija, stiprinti įmonės konkurencinį pranašumą ir plėtoti jos veiklą užsienyje. Organizacijos **vizija** – tapti efektyviai dirbančia gamybos įmone, kurios tikslas – sukurti patikimus ir ilgalaikius bendradarbiavimo santykius tiek su tiekėjais, tiek su klientais.

Didžioji pagamintos produkcijos dalis yra realizuojama vietinėje rinkoje, kita eksportuojama į Skandinavijos, Baltijos, buvusias NVS ir kai kurias Vakarų Europos šalis. Įmonė savo veikloje vadovaujasi sąžiningumo, teisėtumo, socialinės atsakomybės principais, t. y. įsipareigoja nepirkti, gamybiniame procese nenaudoti ir neprekiuoti mediena ar jos medžiagomis, jei ji buvo kertama nelegaliai, pažeidžiant nustatytas normas, reikalavimus, tradicijas; kertama draustiniuose, rezervatuose ar jiems prilyginamose teritorijose; kur miškas nebus atkuriamas arba žemė bus naudojama ne miškui auginti. Įmonės akcininkai bei vadovas parodė didelį susidomėjimą bei išvelgė atliekamo tyrimo naudą, tačiau dėl temos jautrumo, įmonės vadovybės prašymu, jos pavadinimas moksliniame darbe koduojamas – „A“, o visa su tyrimu susijusi medžiaga (anketinė apklausa, testas, interviu įrašai) bus grąžinti organizacijai.

7 paveiksle pavaizduota įmonės „A“ valdymo struktūra. Organizacijai vadovauja įmonės direktorius, kuriam tiesiogiai pavaldūs kokybės vadybininkai, atsakingi už gaminamos produkcijos kokybės kontrolę; technikai, atsakingi už įrengimų patikimumą ir priežiūrą; gamybos vadovas, atsakingas už gamybinius procesus. Jam tiesiogiai atskaitingi įmonės meistrai, vadovaujantys pamainų ir sandėlio darbuotojams. Visus išvardintus struktūros darbuotojus sieja glaudūs darbiniai santykiai.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

7 pav. Įmonės „A“ valdymo struktūra

Raudonuose laukeliuose pažymėti įmonės struktūros elementai – transporto vadybininkas ir buhalterijos darbuotojas – tyrime nedalyvavo. Šis sprendimas buvo priimtas dėl epizodinio darbuotojų vaidmens įmonės „A“ veikloje (pagrindinė jų darbovietė kitoje organizacijoje) bei turint tikslą gauti tikslesnius tyrimo duomenis.

### 2.3 Tyrimo metodika

Siekiant ištirti darbuotojų požiūrį į konfliktus, kaip į juos reaguojama, koks vyraujantis darbuotojų elgesys konfliktinėse situacijose, kokių konflikto valdymo būdų imasi organizacijos vadovai iškilusių problemų sprendimui, buvo pasirinkti šie tyrimo metodai: anketinė apklausa, standartizuotas testas bei interviu su vadovais.

**Anketinė apklausa.** Pagrindinis informacijos apie konfliktų valdymą įmonėje šaltinis yra jos darbuotojų anoniminė uždaro tipo anketinė apklausa. Dėl informacijos gavimo greitumo tai viena populiariausių ir labiausiai paplitusių apklausos rūšių. *Anketa – klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti*, kurią pagal nurodytas taisykles užpildo respondentas (Tidikis, 2003; p. 474). K. Kardelio (2002) teigimu, ji turi būti aiški, patikima, nedviprasmiška bei skatinti respondento norą bendradarbiauti, sąžiningai atsakyti į anketoje pateiktus klausimus.

Anketa sudaryta atsižvelgiant į teorinėje magistro darbo dalyje atliktą analizę. Joje nurodyta anketos pildymo instrukcija, o klausimai sugrupuoti pagal turinį ir logiką, pradedant nuo paprastesnių ir pereinant prie sudėtingesnių klausimų. Formuojant anketą atsižvelgiama į klausimų formulavimo aiškumą ir suprantamumą. Siekiant užtikrinti respondentų pasirinktų atsakymų objektyvų vertinimą, laikomasi konfidencialumo principo, t. y. anketą užpildęs darbuotojas lieka nežinomas. Anketinės apklausos tikslas – atskleisti darbuotojų požiūrį apie organizacijoje kylančius konfliktus, jų valdymą.

**Standartizuotas testas.** Standartizuoti testai padeda tiksliau įvertinti respondentų požiūrį ir nuomonę. Jie patogesni duomenims kaupti ir juos statistiniais metodais apdoroti. Kadangi vien tik anketiniai duomenys ne visada gali visapusiškai ir iš esmės atskleisti tiriamąjį reiškinį (Tidikis, 2003), darbuotojų konfliktinio elgesio būdo įvertinimui pasirinktas standartizuotas testas: *K. Thomas indiviđų elgesio konfliktinėse situacijose nustatymo modelis*. K. Thomas teigė, jog būtina sutelkti dėmesį ties šiais konfliktinių situacijų požymiais: 1) kokios elgesio formos konfliktinėse situacijose yra būdingos žmonėms ir kurios iš jų yra labiau produktyvios ar destruktivos; 2) kaip galima būtų skatinti produktyvų elgesį. Žmonių elgesio konfliktinėse situacijose apibūdinimui K. Thomas siūlo taikyti dvimatį konfliktų reguliavimo modelį, kurio pagrindiniai matmenys yra kooperacija (susijusi su žmogaus dėmesiu, skirtu kitų, konflikte dalyvaujančių žmonių, interesams) ir atkaklumas (susijęs su savo interesų gynimu). Šiame modelyje kiekvienai iš penkių elgesio formų (konkurencija, vengimas, prisitaikymas, kompromisas ir bendradarbiavimas) nurodoma po dvylika jas charakterizuojančių skirtinguose deriniuose sugrupuotų 30 porų teiginių. Iš jų respondentui siūloma išsirinkti tą sprendinį,

kuris konfliktoje situacijoje labiausiai atspindi jo elgesį. Gauti rezultatai pagal numatytą lentelę sumuojami ir taip identifikuojama labiausiai dominuojanti asmens elgesio forma. (Райгородский, 2001; Гришина, 2008). Šios tyrimo dalies tikslas – K. Thomas klausimyno pagalba atskleisti darbuotojams būdingus konflikto sprendimo stilius.

**Interviu.** Interviu, R. Tidikio (2003) teigimu, yra vienas efektyviausių kokybinio tyrimo metodų. Atsižvelgiant į anketinės apklausos gautus duomenis pasirinktas pusiau standartizuotas interviu su organizacijos vadovais. Respondentams pateikiami iš anksto numatyti klausimai bei paruošiami papildomi informacijai patikslinti. Kardelis (2002) teigia, kad šių klausimų privalumas yra lankstesnis interviu vedimas, suteikiantis galimybę atsižvelgti į atsakymą bei formuluoti kitą klausimą, išsiaiškinti niuansus, sužinoti respondento turimą žinių dydį, patirtį ir pan. Pagrindinis šio tyrimo dalies tikslas – po atliktos anketinės apklausos gauti papildomą, patikslintą informaciją apie konfliktų valdymą organizacijoje bei atskleisti aukščiausios grandies vadovų įgyvendinamus struktūrinius konfliktų valdymo metodus.

**Tyrimo imtis.** Mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių imties apskaičiavimo variantų. Konkretaus tyrimo imties nustatymas – tai viena iš pagrindumų užtikrinančių sąlygų. Tyrimo imties esmę sudaro tokios generalinės aibės (visumos stebėjimo vienetų) dalies nustatymas, kuri leidžia daryti pagrįstas išvadas (Bitinas ir kt., 2008). Kadangi yra žinomas tikslus populiacijos dydis, imtį galima apskaičiuoti neatlikus bandomojo tyrimo (rem. Gudžinskienė, Česnavičienė, 2013). Imties dydis tyrime grindžiamas naudojant V. I. Paniotto formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}};$$

**Čia:**  $n$  – imties dydis;

$N$  – generalinis visumos dydis;

$\Delta$  – imties reprezentatyvumo paklaida.

Dėl ganėtinai nedidelio respondentų skaičiaus ( $N=69$ ), siekiamas užtikrinti aukštas anketinės apklausos bei testo duomenų patikimumas, todėl pasirinkta imties reprezentatyvumo paklaida yra 5% ( $\Delta=0,05$ ). Atlikus skaičiavimus gauta tyrimo imtis ( $n$ ) yra 59 respondentai. Siekiant gauti statistiškai patikimus duomenis buvo priimtas sprendimas apklausti visus įmonės „A“ darbuotojus. Jiems buvo išdalintos 69 anketos, iš kurių grįžo 66 ir 2 iš grįžusių buvo sugadintos. Tad apklausoje dalyvavusių respondentų skaičius išlieka didesnis ( $n=64$ ) nei apskaičiuota būtinoji imtis.

Tyrimo metu gautiems duomenims apdoroti bei statistinei analizei atlikti naudojamos SPSS 17.0 ir MS Excel programos. Buvo taikyta aprašomoji statistika, kuri buvo naudota skaičiuojant procentines išraiškas. Vidurkių lygybei patikrinti buvo naudotas t-kriterijus, skirtas K. Thomas testo rezultatų esminių skirtumų nustatymui. Pasirinktas reikšmingumo lygmuo – 0,05.

## 2.4 Tyrimo rezultatai

### 2.4.1 Anketinė apklausa

Tyrimo metu dalyvavo 64 įmonės „A“ darbuotojai (5 lentelė). Didžiausią dalį apklaustųjų sudarė moterys – 79,7 proc., likę 20,3 proc. vyrų. Respondentai buvo suskirstyti į dvi grupes: vadovaujantis personalas – vadovai (visų lygių) ir vadovaujamas personalas – pamainų darbuotojai. Apdorojant tyrimo metu gautą informaciją paaiškėjo, kad respondentų imtį pagal pareigybės pasiskirstymą sudarė 12,5 proc. vadovų ir 87,5 proc. pamainų darbuotojų. Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal amžių, buvo pasirinktos penkios amžiaus grupės. Daugiausiai respondentų – 39,1 proc. pateko į 46 – 55 metų grupę, o mažiausią grupę sudarė 56 – 65 metų amžiaus žmonės (4,6 proc.).

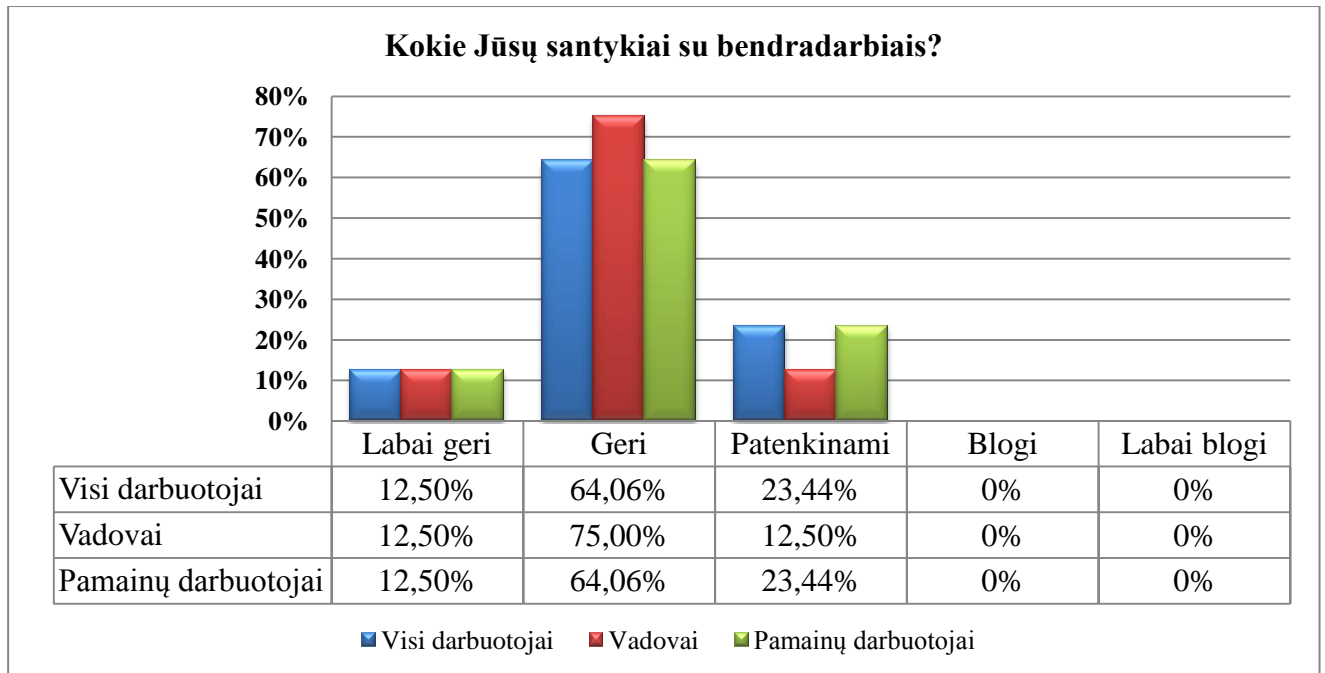
5 lentelė. Demografiniai respondentų duomenys

Demografiniai duomenys		Procentai	Respondentų skaičius
Lytis	Vyras	20,3%	13
	Moteris	79,7%	51
Amžius	18 – 25 m.	14,1%	9
	26 – 35 m.	17,2%	11
	36 – 45 m.	25,0%	16
	46 – 55 m.	39,1%	25
	56 – 65 m.	4,6%	3
Pareigos	Vadovai	12,5%	8
	Pamainų darbuotojai	87,5%	56

Šaltinis: sudaryta autoriaus

**Darbuotojų tarpusavio santykiai.** Konfliktų konstruktyvumas ar destruktivumas dažnai gali priklausyti nuo organizacijoje, komandoje ar grupėje vyraujančių darbuotojų santykių. Bet kuri organizacija susideda iš žmonių, išsiskiriančių vieni nuo kitų savo nuomone, vertybių sistemomis, socialine ir psichologine patirtimi, kuriuos svarbu įvertinti. Šioje tyrimo dalyje norima sužinoti kaip

įmonės „A“ darbuotojai vertina tarpusavio santykius (8 pav.). Daugiausiai, 64,06 proc. darbuotojų, santykius su kolegomis įvardino kaip gerus, 23,44 proc. teigė, kad jų santykiai su kitais darbuotojais patenkinami, o likę 12,5 proc. santykius apibūdina kaip labai gerus. Lyginant vadovų ir pamainų darbuotojų atsakymų pasiskirstymą pastebima, jog vadovai, kaip ir darbuotojai, vertina santykius tarp bendradarbių labai panašiai. Nei vienas organizacijos darbuotojas nepasirinko atsakymo variantų „blogi“ ar „labai blogi“. Iš gautų rezultatų galima daryti išvadą, jog darbuotojai tarpusavio santykius vertina palankiai, t. y. geriau nei vidutiniškai.

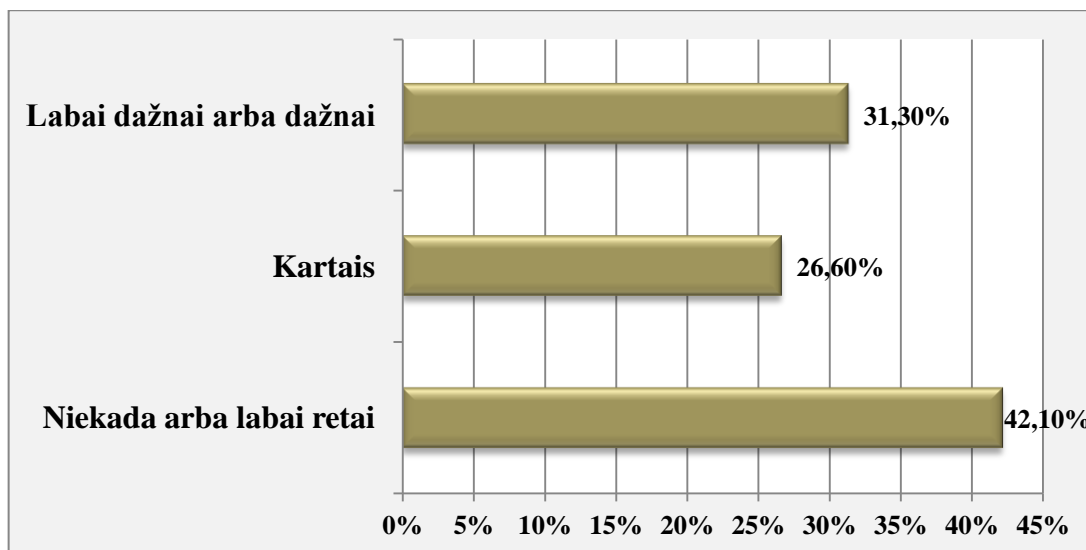


8 pav. Respondentų santykių su bendradarbiais vertinimas

**Konfliktų dažnumas.** Respondentų pateikti atsakymai (9 pav.) apie konfliktų dažnumą įmonėje atskleidžia, jog 26,6 proc. įmonės darbuotojų į konfliktines situacijas patenka retai (vidutiniškai kartą per pusmetį), 25 proc. darbuotojų konfliktus patiria dažnai (bent kartą per mėnesį), o 21,9 proc. – labai retai (kartą per metus). Penktadalis respondentų – 20,2 proc. teigia, kad konfliktų darbe nepatiria ir tik 6,3 proc. į konfliktines situacijas patenka labai dažnai, t. y. dažniau nei kartą per savaitę.

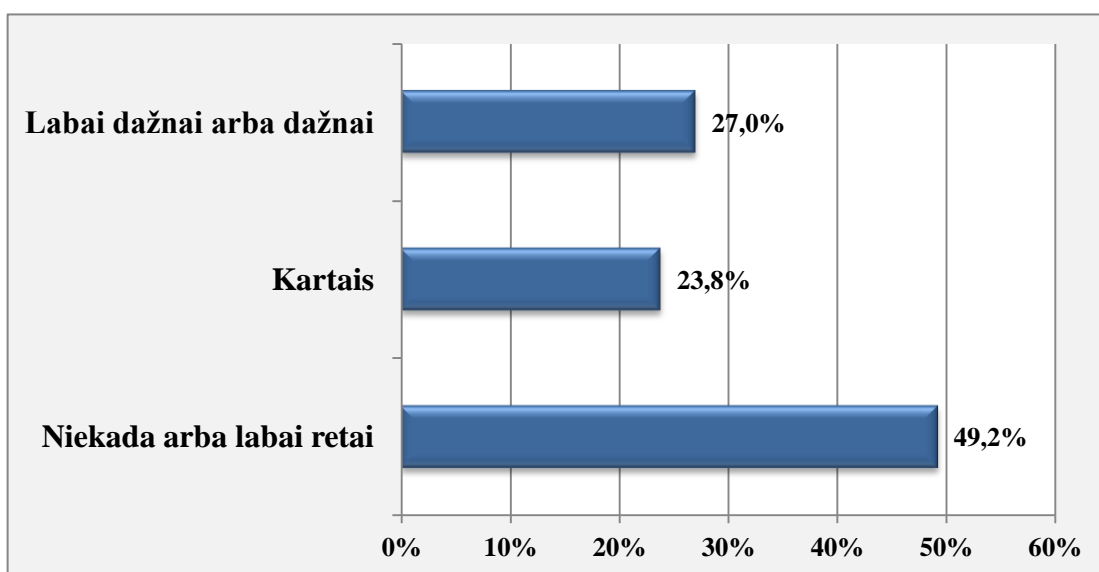
Kadangi respondentų atsakymai pasiskirstę beveik tolygiai, nuspręsta sumažinti atsakymų kategorijas jas sujungiant (9 pav.). „Labai dažnai“ ir „Dažnai“ pakeisti į „**Labai dažnai arba dažnai**“, „Labai retai“ ir „Niekada“ pakeisti į „**Niekada arba labai retai**“, o vidutinę „Retai“ – į „**Kartais**“. Sujungus kategorijas paaiškėja, jog „Labai dažnai arba dažnai“ reikšmė yra lygi 31,30 proc., o „Niekada arba labai retai“ reikšmė lygi 42,10 proc. Taigi, galima daryti išvadą, jog konfliktų dažnumo lygis yra žemesnis nei vidutinis (Niekada arba labai retai > Labai dažnai arba dažnai > Kartais).





9 pav. Respondentų nuomonė apie konfliktų dažnumą (sujungtos kategorijos)

Ar dažnai konflikto būdu gali būti išspręsta įmonės darbuotojų problema? Į šį klausimą respondentų atsakymai pasiskirstė panašiai. Daugiausiai, 25,4 proc. teigia, kad konflikto būdu negalima išspręsti jų problemų. Respondentų, manančių, jog problema gali būti išspręsta retai arba labai retai pasiskirstymas yra tolygus – 23,8 proc., o teigiančių, kad problema gali būti išspręsta dažnai arba labai dažnai – pasiskirstė atitinkamai 17,5 proc. ir 9,5 proc. Dėl panašaus atsakymų variantų pasiskirstymo ir šiuo atveju buvo priimtas sprendimas sumažinti kategorijas, jas sujungiant į „Labai dažnai arba dažnai“ (27 proc.) ir „Niekada arba labai retai“ (49,2 proc.), o vidutinę kategoriją pakeičiant į „Kartais“ (23,8 proc.) (10 pav.). Po atliktos analizės galima teigti, kad dažniau konflikto būdu darbuotojo problema gali būti išspręsta – niekada arba labai retai (Niekada arba labai retai > Labai dažnai arba dažnai > Kartais).



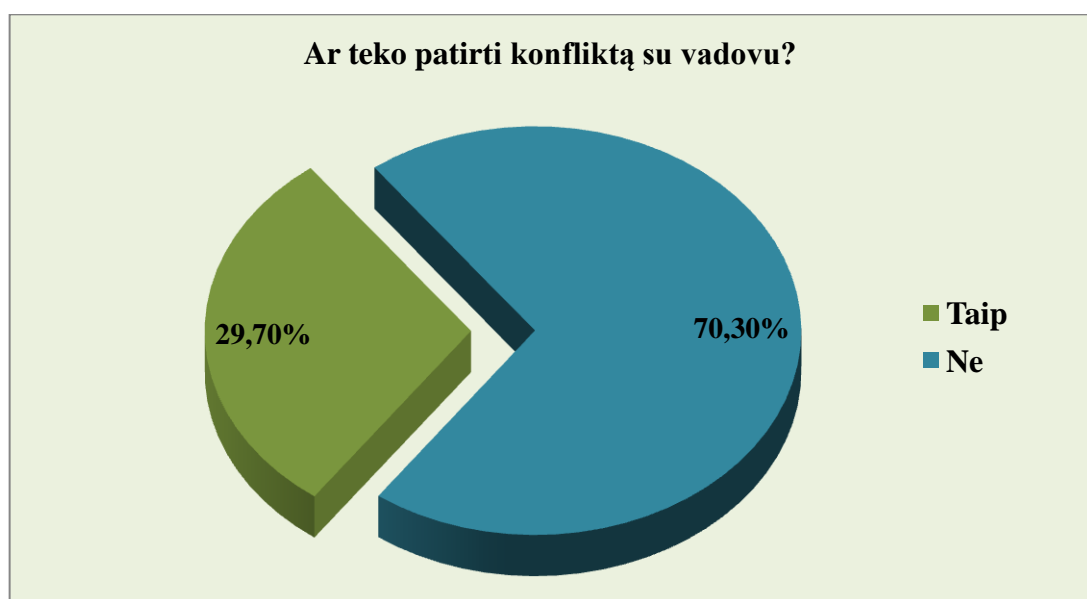
10 pav. Respondentų nuomonė apie problemų išsprendimo dažnumą patyrus konfliktą (sujungtos kategorijos)

**Savijauta po konflikto.** Šios tyrimo dalies tikslas – nustatyti organizacijos darbuotojų pasitenkinimo konflikto baigtimi lygį. Daugiausiai respondentų (38,1 proc.) savo vidinį pasitenkinimą po konflikto vertina kaip vidutinį, t.y. darbuotojai patenkinti, kad problema buvo sprendžiama, tačiau jie įsitikinę, jog ją galima išspęsti kitaip. 31,7 proc. respondentų dažniausiai po konflikto jaučia nuoskaudą, nusivylimą bei pyktį, tad ir konflikto baigtis jų visiškai netenkina. Beveik ketvirtadalis respondentų (25,4 proc.) įsitikinę, kad problemos dažniausiai nėra iki galo išspendžiamos ir priimti sprendimai nevisiškai atitinka jų lūkesčius. Ir tik 4,8 proc. visų organizacijos darbuotojų teigia, jog konfliktų baigtis dažniausiai juos visiškai tenkina. Jie jaučia vidinį palengvėjimą, teisybės jausmą.

**Konflikto pasiskirstymas pagal pareigas.** Šios anketinės apklausos dalies tikslas – sužinoti, kokia yra konfliktų diferenciacija tarp organizacijos lygių. Daugiausiai konfliktų, apklausos dalyvių nuomone (65,6 proc.), yra horizontalūs, t. y. konfliktai tarp tų pačių pareigybių darbuotojų. Likę 34,4 proc. respondentų mano, kad dažnesni yra vertikalūs konfliktai – tarp vadovo ir pavaldinių.

Analizuojant, kas dažniausiai sprendžia iškilusius konfliktus tarp darbuotojų pagal pateiktus respondentų atsakymus, galima teigti, kad daugiausiai (65,6 proc.) įmonės darbuotojų konfliktus sprendžia patys, nelaukdami vadovų įsikišimo. Ketvirtadaliui apklaustųjų (25 proc.) dažniausiai konfliktus tenka spręsti kartu su vadovais. Tik 9,4 proc. konfliktų, respondentų nuomone, dažniausiai sprendžia vadovai.

Tiriant vertikalų konfliktų mastą įmonėje „A“ (11 pav.) nustatytas statistiškai patikimas skirtumas ( $p=0,001 < 0,05$ ) tarp respondentų pateiktų atsakymų. Didžiausia dalis (70,3%) organizacijos darbuotojų teigia, kad nėra patyrę konfliktų su vadovais. Visgi likusi dalis (29,7%) tvirtina priešingai, teigdami, jog teko patirti šio tipo konfliktą.



11 pav. **Konfliktus su vadovais patyrusių respondentų kiekis**

Analizuojant vertikalios konflikto įtaką darbuotojo apsisprendimui palikti įmonę nustatyta, kad didžiausia dalis darbuotojų (42,2 proc.) ryžtųsi palikti savo darbovietę dėl konflikto su vadovu. 18,8 proc. pasirinko neigiamą atsakymą. Likę darbuotojai (39 proc.) nežino kaip pasielgtų po tokios konfliktinės situacijos. Respondentams buvo paliktas atviras klausimas tokio elgesio priežasčiai nustatyti. Deja, bet iš visų apklausos dalyvių tik 2,56 proc., pažymėję teigiamą atsakymą nurodė, kad tokį apsisprendimą labiausiai galėtų įtakoti aukštas konflikto stiprumo arba destruktivumo lygis.

**Konfliktologinė kompetencija.** Tai žinių ir patirties visuma. Tai asmens gebėjimas konfliktinėje situacijoje priimti tinkamus sprendimus, siekiant sumažinti konflikto neigiamą poveikį ir išnaudoti teigiamą. Šios anketinės apklausos tikslai – sužinoti, kaip darbuotojai vertina konfliktą kaip reiškinį ir kaip darbuotojai sugeba su juo susidoroti. Respondentams buvo pateiktas klausimas apie konflikto naudingumą. Tyrimo rezultatai atskleidžia ganėtinai pozityvų organizacijos požiūrį į konfliktus. Didžioji dalis visų atsakiusiųjų (64,1 proc.) laikosi nuomonės, kad organizacijos veikloje konfliktai gali būti tiek naudingi, tiek ir žalingi, o 4,7 proc. įsitikinę konflikto naudingumu. Visgi konfliktų neigiamas savybes išvelgia beveik trečdalis (31,2 proc.) respondentų. Vadovų atsakymai šiuo klausimu pasiskirstė po lygiai. Vieni mano, kad konfliktai gali būti kartais naudingi, o kartais žalingi, kiti neįvelgia jų naudą teigdami, jog konfliktai yra žalingi ir nepageidautini.

Absoliuti dauguma respondentų (62,5 proc.) mano, kad visi įmonės darbuotojai turėtų mokėti patys susidoroti su konfliktais (6 lentelė). Beveik penktadalis (18,8 proc.) apklaustųjų neturi nuomonės šiuo klausimu. Neigiamą atsakymą pateikė 10,9 proc. darbuotojų, o mažiausiai yra manančių, jog konfliktus spręsti turėtų mokėti tik vadovai – 7,8 proc. Vadovų ir pamainų darbuotojų požiūris šiuo klausimu yra labai panašus.

6 lentelė. **Respondentų nuomonė apie tai, ar visi organizacijos darbuotojai turėtų mokėti spręsti konfliktus**

Atsakymų į klausimą, ar visi organizacijos darbuotojai turėtų mokėti spręsti konfliktus, variantai	Pareigos		Bendras procentinis skaičius
	Vadovai	Pamainų darbuotojai	
<b>Taip</b>	62,5%	62,5%	62,5%
<b>Ne</b>	12,5%	10,7%	10,9%
<b>Nežinau</b>	12,5%	19,6%	18,8%
<b>Manau, kad turėtų mokėti tik vadovai</b>	12,5%	7,2%	7,8%

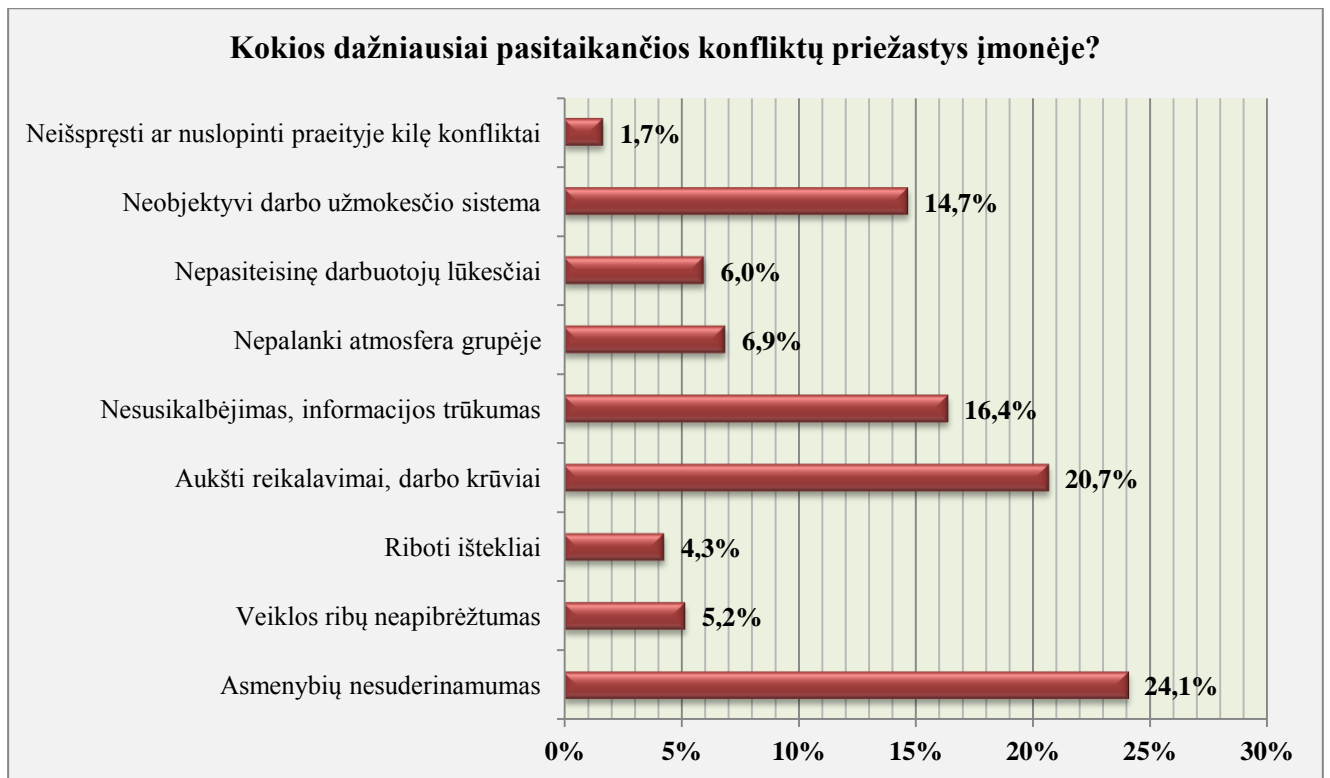
Šaltinis: sukurta autoriaus

Nors daugiausiai respondentų yra įsitikinę, kad konfliktus įmonėje turėtų mokėti spręsti visi darbuotojai, tačiau pastebimas gana žemas konfliktologinės kompetencijos ugdymo lygis. Net 84,4 proc. darbuotojų teigia, kad įmonės personalas nėra apmokomas racionalaus elgesio konfliktinėse situacijose. Ir tik 15,6 proc. darbuotojų tvirtina priešingai.

Respondentų nuomonė apie vadovų ir darbuotojų gebėjimą sėkmingai išspręsti konfliktus pasiskirstė labai panašiai. Kad vadovai ir darbuotojai sugeba sėkmingai spręsti konfliktus mano atitinkamai 48,4 proc. ir 54 proc., o manančių, kad vadovams ir darbuotojams nepavyksta sėkmingai susidoroti su konfliktais yra 51,6 proc. ir 46 proc.

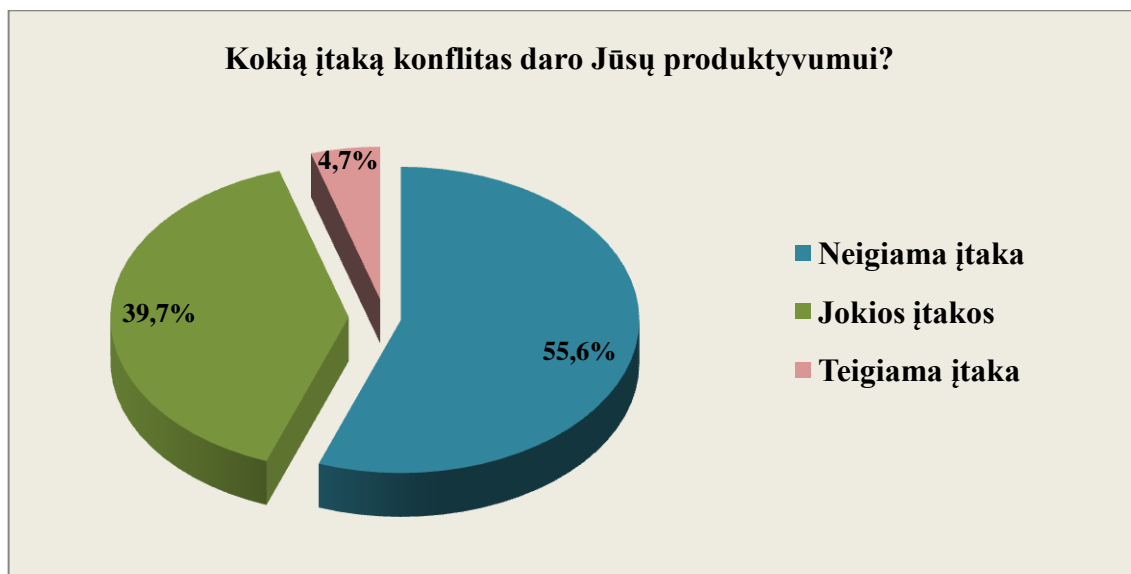
Pastebimas žemas darbuotojų iniciatyvos siekis. Į klausimą, ar darbuotojai norėtų turėti didesnę sprendimų laisvę, bet tuo pačiu ir prisiimti didesnę atsakomybę įmonėje, dažniausiai respondentai (35,9 proc.) teigė, jog jiems svarbiau, kai sprendimus priima ir atsakomybę prisiima vadovai. 29,7 proc. apklausos dalyvių tiek didesnės atsakomybės, tiek didesnės sprendimų laisvės turėti nenorėtų. Likusi dalis darbuotojų (34,4 proc.) norėtų turėti didesnę sprendimų laisvę ir didesnę atsakomybę.

**Konfliktų priežastys.** Dažna bet kokio disfunkcinio konflikto priežastis gali būti subjektyviai suvokta neteisybės būsena ar patiriami dideli darbo krūviai ir stresas, kuris mažina darbuotojų gebėjimą aiškiai ir racionaliai mąstyti, priimti, apdoroti ir perteikti sudėtingą informaciją. Iš pateiktų atsakymų galima išskirti keturias dažniausiai darbuotojų minimas konfliktų priežastis (12 pav.). Dažniausi konfliktai, 24,1 proc. apklausos dalyvių manymu, kyla dėl asmenybių nesuderinamumo, kai konfliktai gali slypėti konfliktinėmis charakterio savybėmis pasižyminčiuose individuose. Aukšti reikalavimai ir didelis krūvis, darbuotojų patiriamas ilgalaikis stresas ir nuovargis – kiti aukštą vietą užimantys veiksniai (20,7 proc.), darantys įtaką konflikto atsiradimui. Dažnai įvairių mokslininkų įvardinama konfliktų kilimo priežastis yra neadekvati komunikacija. Nesusikalbėjimas, informacijos trūkumas – tai trečia dažniausiai įvardinta konfliktų kilimo priežastis (16,4 proc.). Neobjektyvi darbo užmokesčio sistema (14,7 proc.) taip pat respondentų minima kaip viena iš dažnesnių konflikto priežasčių. Rečiau konfliktų kylimą lemia nepalanki atmosfera (6,9 proc.), nepasiteisinę darbuotojų lūkesčiai (6 proc.), neaiškiai ar netiksliai apibrėžtos darbuotojų veiklos ribos (5,2 proc.), riboti ištekliai (4,3 proc.). Rečiausiai įvardinti praeityje neišspręsti ar nuslopinti kilę konfliktai (1,7 proc.).



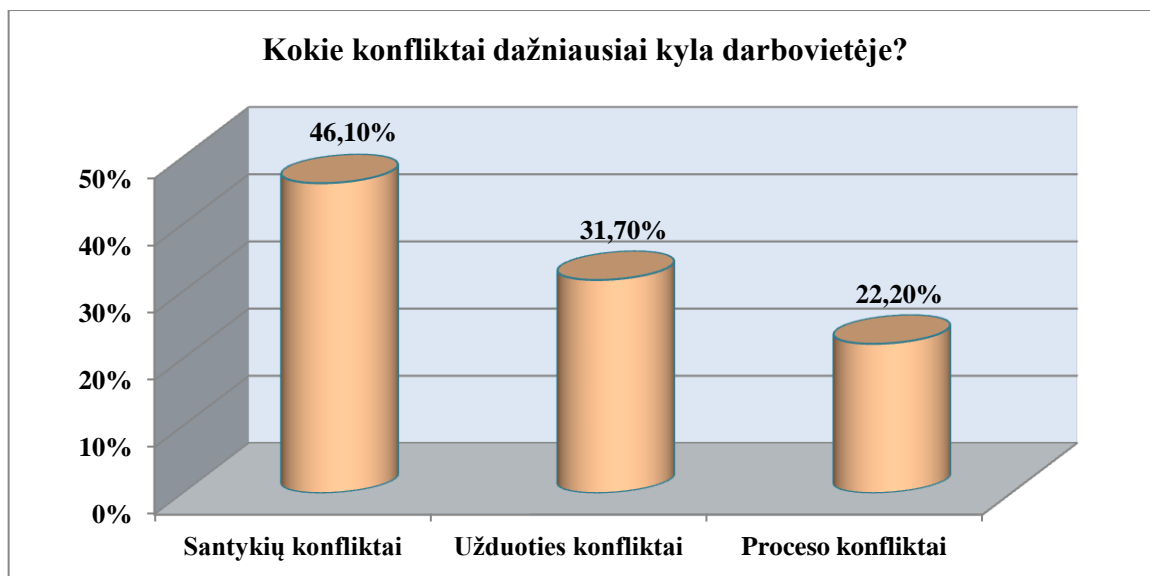
12 pav. Konfliktų priežastys įmonėje „A“

**Konfliktų įtaka produktyvumui.** Atliekant tyrimą nustatytas aukštas darbuotojų produktyvumui neigiamą poveikį turintis konfliktų lygis, atskleidžiantis jo disfunkcinę prigimtį ir galimą įtaką pablogėjusiems organizacijos rezultatams (13 pav.). Net 55,6 proc. anketinės apklausos dalyvių įsitikinę, kad konfliktas neigiamai veikia darbo produktyvumą. Kita dalis respondentų (39,7 proc.) teigia, kad konfliktas jų veiklos rezultatams nedaro jokios įtakos. Mažiausia darbuotojų dalis (4,7 proc.) tvirtina, jog konfliktai daro teigiamą įtaką jų darbo produktyvumui.



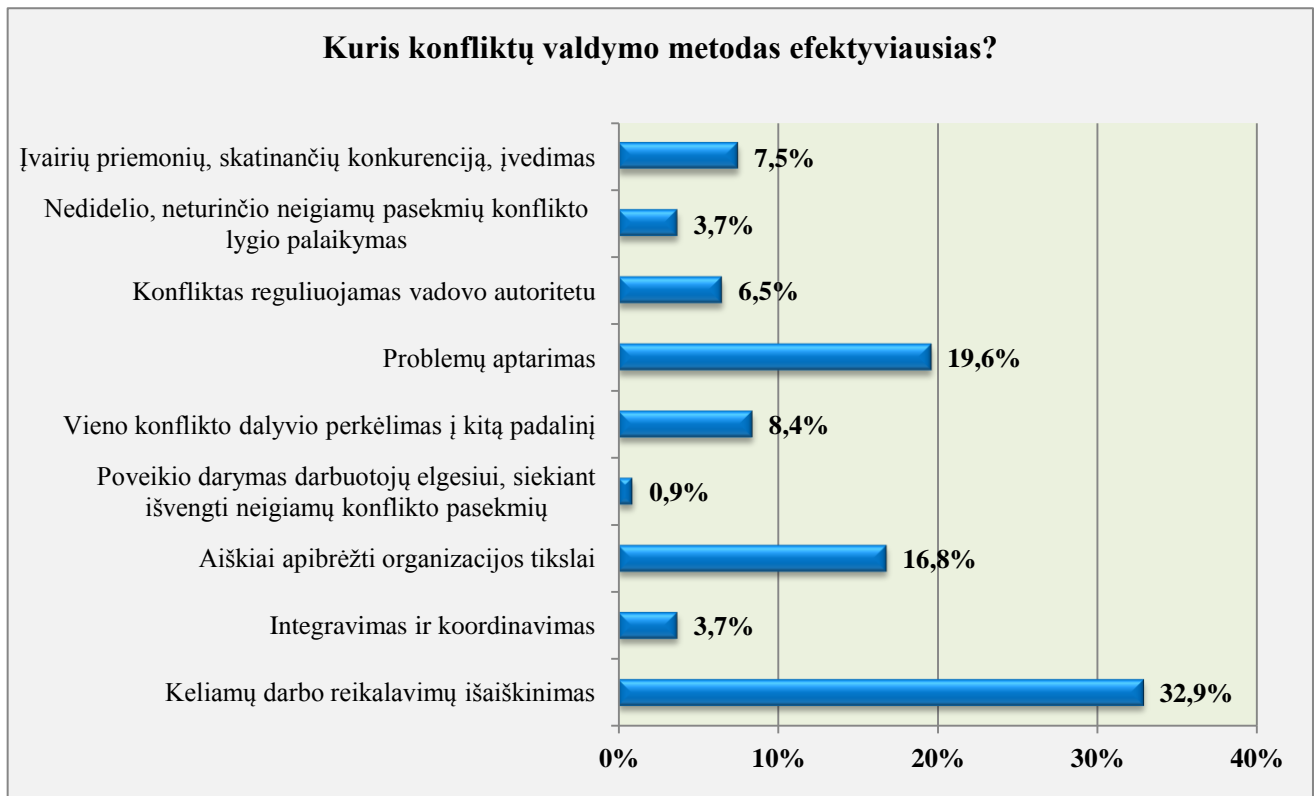
13 pav. Konflikto įtaka įmonės „A“ darbuotojų produktyvumui

**Konfliktų rūšys.** Siekiant organizacijoje atskirti funkcinį konfliktą nuo disfunkcinio, buvo atsižvelgta į tai, kokio tipo konfliktai yra dažniausi. 14 paveiksle matyti, kad beveik pusė – 46,1 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų laikosi nuomonės, jog įmonėje vyraujantys konfliktai yra santykių arba emociniai. Kad konfliktai gali kilti dėl skirtingų požiūrių ar nuomonių, susijusių su tam tikros užduoties atlikimu, įsitikinę 31,7 proc. respondentų – tai užduoties arba turinio konfliktas. Kiek daugiau nei penktadalis (22,2 proc.) respondentų pastebi, kad konfliktai dažniausiai kyla, kai yra neaišku kas, ką, kaip ir kada turėtų padaryti ir kokią atsakomybę turėtų prisiimti – proceso konfliktas.



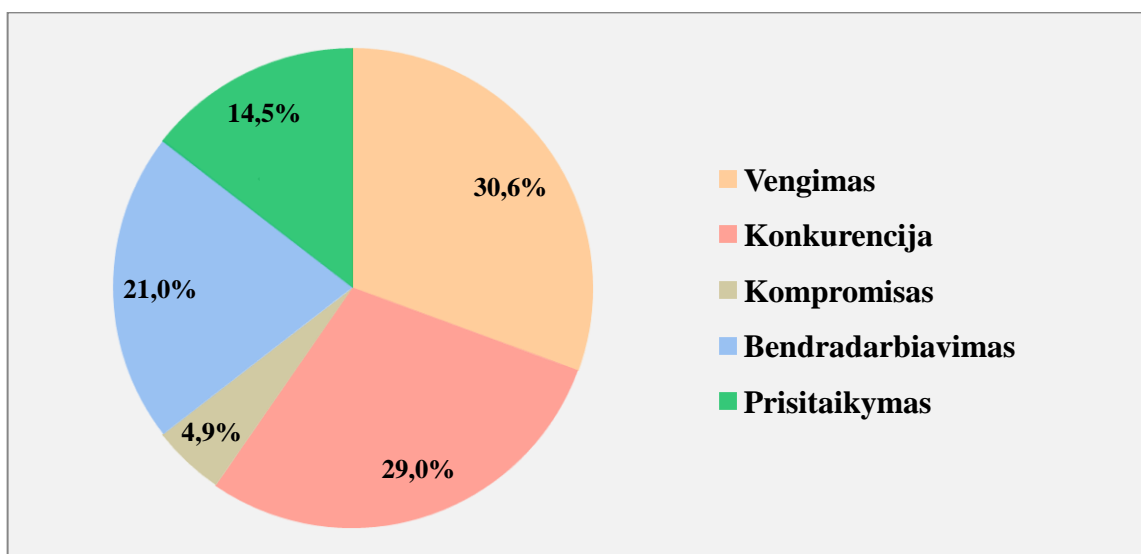
14 pav. Respondentų nuomonė apie dažniausius konfliktų tipus įmonėje

**Konfliktų valdymo metodai.** Tiriant, koks struktūrinis konfliktų valdymo metodas, darbuotojų nuomone, efektyviausias, galima būtų išskirti tris daugiausiai respondentų dėmesio sulaukusius atsakymus (15 pav.). Dauguma atsakiusiųjų (32,9 proc.) efektyviausiu įvardina keliamų darbo reikalavimų išaiškinimą, t. y. kokių rezultatų tikimasi iš kiekvieno darbuotojo. Beveik ketvirtadalis darbuotojų (19,6 proc.) efektyviausiu konfliktų valdymo metodu taip pat įvardina dėl problemų vykstančias diskusijas, kai su darbuotojais aptariami įvairūs problemų sprendimo variantai. 16,8 proc. mano, jog darbuotojai turėtų gerai suprasti organizacijos siekius. Mažiausiai respondentų dėmesio sulaukė skatinimo – tam tikro poveikio organizacijos nariams darymo, siekiant išvengti disfunkcinių pasekmių (0,9 proc.); integravimo ir koordinavimo (3,7 proc.); konstruktyvaus konflikto optimalaus lygio palaikymas besivystančių procesų skatinimui (3,7 proc.); konfliktas reguliuojamas vadovo autoritetu (6,5 proc.); priemonių, skatinančių konkurenciją, įvedimas (7,5 proc.); vieno iš konflikto dalyvių perkėlimas į kitą padalinį (8,4 proc.).



15 pav. Respondentų nuomonė apie efektyviausius konflikto valdymo metodus

**Konflikto sprendimo stiliai „A“ įmonėje.** Šioje tyrimo dalyje norima atskleisti darbuotojų nuomonę, kokie konflikto sprendimo būdai dažniausiai naudojami organizacijoje. Respondentams buvo pateikti penki teiginiai, atitinkantys konfliktų sprendimų stilių reikšmes. Gauti duomenys atskleidžia darbuotojų nuomonę (16 pav.), jog dažniausiai įmonėje naudojami vengimo (30,6 proc.) ir konkurencijos (29 proc.), rečiau bendradarbiavimo (21 proc.) ir prisitaikymo (14,5 proc.), o rečiausiai kompromiso (4,9 proc.) konfliktų sprendimo būdai.



16 pav. Respondentų nuomonė apie dažniausiai taikomus konflikto sprendimo stilius

## 2.4.2 Interviu su vadovais

Anketinės apklausos informacijai patikslinti ir papildyti buvo atliktas interviu su vadovais. Dėl didžiausios įtakos darbuotojų veiklai ir tarpusavio santykiams, šioje tyrimo dalyje dalyvavo įmonės „A“ direktorius ir gamybos vadovas.

**Vadovams buvo užduotas klausimas, kaip jie vertina organizacijos atmosferą ir santykius tarp darbuotojų.**

Įmonės „A“ direktorius paklaustas, kaip vertintų joje vyraujančią atmosferą ir darbuotojų tarpusavio santykius, pripažino, jog per visą darbo šioje įmonėje patirtį niekada apie tai nesusimąstydavo, tačiau vertina teigiamai ir apibūdina juos kaip labai gerus.

*„Šis tyrimas padėjo susimąstyti, nes kasdieniniame gyvenime tu to nematai. Jeigu būtų labai blogai, galbūt pamąstytum, bet manyčiau, kad atmosfera ir santykiai geri.“*

Nors ir yra tam tikros susiskaidžiusios žmonių grupės, kurias vienija tautinis identitetas, tačiau tai nesukelia jokių rūpesčių jų komandiniam darbui ir tarpusavio santykiams. Panašios nuomonės buvo ir gamybos vadovas, palyginęs savo patirtį giminingose organizacijose. Jis sako, kad šioje įmonėje darbuotojų tarpusavio santykius vertintų palankiau nei kitose įmonėse. Jose būdavo daug konfliktų, susijusių su užduotimis, kurios peraugdavo į asmeniškumus, nepagrįstas emocijas ir netinkamą elgesį. Ypač daug konfliktų kildavo tarp padalinių. O įmonėje „A“, pasak gamybos vadovo:

*„ <...> čia yra viena gamyba, jie negamina vienas kitam. Čia vienas kolektyvas yra. Jie gamina vieną produkciją, jiems nėra kur skaidytis.“*

Ši vadovų nuomonė patvirtina Ivancevich ir Matteson (1990) teiginius apie tarpusavio priklausomybę tarp skirtingų organizacinių grupių. Konfliktai dažnesni, kai dvi ar daugiau grupių savo funkcijoms atlikti yra priklausomos viena nuo kitos. Kadangi įmonė „A“ gamina tik vieną realizavimui paruoštą produktą, tarpgrupinių konfliktų tikimybė sumažėja.

Vadovai, kalbėdami apie savo santykius su darbuotojais, teigia, kad visi žino, ko iš jų galima tikėtis. Pasak direktoriaus:

*„Per tuos metus, kai mes dirbame kartu, darbuotojai gerai pažįsta mus, o mes juos. Jie žino, ko iš mūsų gali laukti. Žino, kad niekada nepasielgsime neprognozuojamai.“*



Paklausus direktoriaus, ar priimtų į darbą savo ar kito administracijos darbuotojo artimą giminaitį, atsakė:

*„Buvo prašymas, visai neseniai, vieno iš savininkų priimti dukrą vasarai. Atsakymas buvo labai aiškus... Jokių būdu... <...> Mano požiūris labai paprastas: jokių giminių darbe būti negali. <...> tai – užgarantuotas konfliktas, kuris visiškai nereikalingas ir kuris tik augs, o ne mažės, o jam valdyti mes turėtume samdyti specialistą. Vien konfliktams valdyti... Lygioj vietoj... Net nežadam.“*

Toks vadovo požiūris yra prevencinis ir sutampa su dalies Lietuvos mokslininkų (Kavaliauskienė, 2013; Vveinhardt, Petrauskaitė, 2013; Vveinhardt, 2013) nuomone. Dėl giminių įdarbinimo tarp darbuotojo ir organizacijos didėja konflikto ir nepasitenkinimo tikimybė ir pažeidžiamas organizacijų funkcionalumas. Šis vadovo teiginys taip pat leidžia daryti prielaidą, jog konfliktus įmonėje sprendžia patys darbuotojai arba jų vadovai. Specialistų samdymas arba komandų, kurios racionalizuoja žmonių bendravimą, formavimas įmonei „A“ nebūdingas.

**Anketinėje apklausoje respondentai nurodė dažniausias konfliktų priežastis. Vadovai buvo paprašyti pakomentuoti tokių respondentų požiūrį.**

**Asmenybių nesuderinamumas.** Vadovai išskyrė keletą tokių asmenų, kurie dėl savo karšto būdo neigiamas emocijas ir kilusį nepasitenkinimą kartais nukreipia į išorę ar į kitus darbuotojus. Tuomet tenka įsiterpti vadovams ir paaiškinti, kad taip elgtis nevalia. Direktorius tiki, tokių emocijų įmonėje neturėtų būti.

*„Jie (darbuotojai, aut. pastaba) sako, kad mes čia tokie žmonės, emocingi, bet mums tai neįdomu. Turiu prisipažinti, kad čia mes griežtesni, kad mums neįdomi natūrali jų būseną. Ir kaip jie elgiasi namuose, jie negali elgtis čia. Fabrike mes ribojam jų emocijas, jeigu mes manom, kad jos yra neteisingos. O tos kelios darbuotojos, jos visada rėkia. Rėkia ant kitų žmonių. Jos ir klausdamos ko nors rėkia. Charakteris toks...“*

Paklausus, kokių priemonių jie imasi konfliktinėms situacijoms sureguliuoti, vadovai atsakė, kad iš pradžių pasišneka, dėl netinkamo elgesio išsako pastabas. Jei ir tai nepadedą, tuomet vadovai inicijuoja griežtesnį pokalbį, kuriame dar kartą pabrėžiama, jog toks elgesys įmonėje yra netoleruotinas. Įspėja, kad, jei tai tęsis, bus imtasi griežtesnių priemonių darbuotojo atžvilgiu. Gamybos vadovas teigia:

*„<...> mums tokie santykiai kolektyve yra netoleruojami ir mes jų netoleruojam. Jeigu tu nepakeisi savo požiūrio ir elgsies lygiai taip pat, kaip elgėsi vakar, teks mums*

*su tavim atsisveikinti. Ir buvo labai paprastai įvardijama... tiesiai šviesiai: arba pasidarai išvadas, arba elgsimės drastiškai.“*

Paklausus, ar tai padeda, vadovai teigia, kad po tokio pokalbio paprastai rezultatas juntamas gana ilgai. Zakarevičiaus ir kt. (2004) teigimu, tai vienas iš konfliktų sprendimo ar likvidavimo būdų – prievartinis konflikto šalių numalšinimas grasinant jiems sankcijomis, nuobaudomis bei kitomis tokio pobūdžio priemonėmis. Nors šie darbuotojai geri specialistai, tačiau ne visi su jais gali dirbti. Tuomet ir užduotys jiems parenkamos tokios, kur yra retesnis kontaktas su kolegomis. Tai su konfliktų valdymu susijęs metodas, kai suardoma konfliktinio proceso struktūra – vieno iš dalyvių perkėlimas į kitą padalinį, funkcinių pareigybių patikslinimas ir kt. (Zaičenko ir kt., 2010).

Vadovai pripažįsta, kad dauguma konfliktų įmonėje yra emociniai, retesni užduoties ir proceso. Paklausus, ar dažnai tenka tarpininkauti konfliktui, vadovai atsakė, kad labai retai. Direktorius teigimu, kartais pasitaiko tų pačių pareigybių darbuotojų nesutarimų dėl užduočių sunkumo. Tuomet jie kreipiasi į vadovą:

*„Tai mes jas pasisodinam. Paaiškinam. Atidarom užduočių lapą. Pasakom: čia yra tavo, o čia tavo. Matai eiliškumą? Suskirstėm pamainom. Jokio parinkimo tau atskiro nėra. Ar supratai?.. Supratau... Tada viskas... Jeigu mes žaistume tuos žaidimus, tada gal reikėtų kažką spręsti...“*

Apibendrinant šiuos vadovų atsakymus galima teigti, jie linkę griežtai spręsti disfunkcinius konfliktus panaudojant įvairias poveikio priemones, tokias kaip prievartinis konflikto šalinimas (grasinimai sankcijomis, nuobaudomis ir pan.), vieno iš konflikto dalyvių perkėlimas į kitą organizacijos padalinį, funkcinių pareigybių patikslinimas. Įmonėje „A“ santykių konfliktai yra dažnesni nei užduoties ar proceso. Vadovų tarpininkavimas konfliktuose paremtas pareigybinių instrukcijų ir operatyvinių užduočių aprašymais.

**Nesusikalbėjimas, informacijos trūkumas.** Vadovai teigia, kad darbuotojai su informacijos trūkumu ar nesusikalbėjimu savo darbinėje veikloje nesusiduria. Gamybos vadovo teigimu:

*„Kad darbuotojams trūksta informacijos, aš drįsčiau abejoti, nes informacija, kurią turi žinoti darbuotojai, jiems yra pateikta. Ši informacija yra kokybiška ir aiški. O dėl nesusikalbėjimo ir suvokimo?.. Darbuotojai žino, kad, jei kažko nesupranta, turi klausti tiesioginio vadovo. Jei jie to nepadaro, meistras tai traktuoja kaip užduoties supratimą.“*

**Darbo krūvis, stresas ir nuovargis, atliekant užduotis.** Vadovai atsakė, jog visi procesai, visos darbinės užduotys yra optimalios ir ištirtos. Jos parengtos, pasak direktoriaus, atsižvelgiant į norimus pasiekti rezultatus ir darbuotojų galimybes.

*„Mes čia dirbame ne vieną dieną, žinom įrengimų galimybes, kurios aprašomos jų eksploataavimo dokumentacijose, lyginam mūsų darbuotojų darbą su kitų gamyklų. Kartais taip nutinka, kad darbuotojai, kurie paprastai neturi didelio darbo krūvio, kreipiasi dėl laikinai padidėjusio. Tada paaiškinam, kad ši situacija laikina. Šiandien sunkiau... Rytoj bus lengviau... Mes žinom, kad tam tikrose pozicijose galima daugiau, o kitose nebe. Normatyvai ne visada įgyvendinami, bet darbuotojai dėl to nepatiria papildomo spaudimo.“*

Gamybos vadovas, kalbėdamas apie darbo krūvį bei nuovargį, lygina savo darbo patirtį „A“ ir kitose gamybos įmonėse bei teigia, kad čia darbuotojai nepatiria tokio didelio darbo krūvio kaip kitur. Nors pripažįsta, kad tokia situacija galima, bet to priežastis dažnai slypi pačiame žmoguje. Pavyzdžiui:

*„<...> paletė su reikalingomis žaliavomis nuo darbuotojo nutolusi 15 metrų. Vietoj to, kad atsivežtų tą paletę arčiau, visą laiką vaikšto tuos 15 metrų. Taip žmogus labiau pavargsta, laiko daug prarandama ir padaroma daug mažiau. Pagrindinė mūsų užduotis – pasiekti tai, kad darbuotojai daugiau mąstytų ir priimtų efektyvesnius sprendimus.“*

**Neobjektyvi darbo užmokesčio sistema.** Vadovai įsitikinę, kad įmonėje taikoma vienetinė (kolektyvinė) užmokesčio sistema yra teisinga ir objektyvi. Kiekvienos pamainos darbuotojų atlygis priklauso nuo pagaminamos produkcijos kiekio. Jei vienos pamainos rezultatai prastesni, jos darbuotojų atlygis bus taip pat mažesnis. Vadovai laikosi nuomonės: kai žmonės daugiau dirba, tai daugiau ir uždirba. Darbuotojų atlyginimo dydį vadovai lygino su kitomis įmonėmis ir apibūdino jį kaip šiek tiek didesnę už vidutinę:

*„Nesakom, kad mūsų atlyginimai yra blogi. Mes sakom, kad mūsų sektoriuje yra ne patys aukščiausi, ne patys žemiausi <...> 2-3 proc. aukštesni nei vidutiniai, o darbo krūviai mažesni.“*

**Konfliktų įtaka darbuotojų tekamumui įmonėje.** Vadovams buvo užduotas klausimas, ar buvo jų praktikoje tokia situacija, kad, dėl konflikto su vadovu ar kitu asmeniu, darbuotojas būtų palikęs įmonę. Vadovai paneigė tokios situacijos galimybę. Bet pateikė vieną pavyzdį, kad už prastus rezultatus ir nepateisintus lūkesčius, anot direktoriaus, kartais atleidžiami darbuotojai.

*„Kaip tai kyla? Meistras vieną kartą duoda užduotį tam žmogui, sako turėtų įvykdyti. Jis neįvykdė. Meistras, aišku, pirmus 29 kartus klausia gražiai. 30-ą kartą jis sako: ei, tu turi įvykdyti. Jis pradeda eiti pas jį kas dvi valandas. Tai reiškia – stebėti rezultatą kas dvi valandas. Jeigu to neužtenka, dar kažkokių priemonių imasi. Tai vėlgi*

*yra konfliktas automatiškai. Dėl ko jis tada išeina? Dėl to, kad aš susipykau su meistru. Bet iš tikrųjų jis yra atleidžiamas.“*

Į klausimą, ar didelė darbuotojų kaita įmonėje, direktorius atsakė, kad

*„<...> kaita nemaža, bet branduolys nesikeičia <...> mūsų poreikius tai atitinka. Kitas dalykas, mes „sijojam“. Kadangi turim pasiūlą, mes galim rinktis ir taip įgyti stiprų kolektyvą.“*

### **Respondentų buvo klausta, koks struktūrinis konfliktų valdymo metodas efektyviausias.**

Vadovai teigia, kad daug dėmesio skiria tinkamam darbuotojo informavimui, kokių rezultatų iš jo tikimasi ir kokia jo atsakomybė. Jei susiduriama su problemomis, darbuotojai žino, kad apie tai iškart turi pranešti atsakingiems asmenims ir nesitikėti, kad jos išsprends savaime. Visas asmenines problemas jie turi spręsti su tiesioginiu vadovu, kuris ir priima sprendimą darbuotojo atžvilgiu. Jei darbuotojas mano, kad tas sprendimas neteisingas, neobjektyvus ar dėl tokio sprendimo kyla konfliktas, tuomet kreipiasi į aukštesnio lygio vadovus.

Įmonėje vykdomi įvairūs darbuotojų mokymai, skirti darbo erdvei pažinti. Pavyzdžiui, darbuotojai turi galimybę pažvelgti į procesus, vykstančius gamykloje, iš šalies. Jiems buvo išdalinti klausimynai su tikslu įvertinti kiekvieną darbo vietą, vykstančius procesus. Šios priemonės pateisino vadovų lūkesčius. Pasak direktoriaus:

*„<...> darbuotojai teigia, kad jie čia dirba daug laiko, bet nematė gamyklos iš šono. Darbuotojai patys nustemba, kaip jie blogai dirba, kaip patys sau kenkia, kaip neteisingai kažką daro, kas dažnai virsta papildomu darbu.“*

**Konfliktų vertinimas ir konfliktologinė kompetencija įmonėje.** Vadovams užduoti klausimai, kaip jie vertina konfliktą kaip reiškinį ir, ar įmonėje vykdomas konfliktologinės kompetencijos ugdymas. Direktorius įvertinti konfliktą ir atsakyti ar jis yra gerai, ar blogai vienareikšmiškai negalėjo. Nors teigė, jog nekonstruktyvios emocijų išraiškos įmonėje nepageidaujamos, tačiau pripažįsta, kad kartais jos prasiveržia ir jam:

*„Konfliktas yra neišvengiamas <...> jeigu kažkas yra labai blogai ir kartojasi periodiškai, manau, kartais reikia pakelti balsą. Ar konfliktas gerai, ar blogai? Negaliu pasakyti.“*

Gamybos vadovas įžvelgia tam tiktose situacijose konflikto naudą ir žalą. O darbuotojų racionalaus elgesio konfliktinėse situacijose mokymo būtinybę paneigė, teikdamas, jog:

*„<...> administracija privalo sudaryti atitinkamas sąlygas, kad konfliktai nekiltų. Daug lengviau užtikrinti tokias sąlygas, negu mokyti kiekvieną darbuotoją, kaip elgtis konfliktinėse situacijose.“*

Apibendrinant šio klausimo atsakymus galima teigti, kad žmonės, turintys didžiausią įtaką įmonėje, neturi vieningos nuomonės apie konfliktą kaip reiškini. Gamybos vadovas išvelgė tam tikrą konflikto naudą ir žalą, bet direktorius šiuo klausimu liko abejingas. Direktoriui, dėl darbuotojų daromų pasikartojančių klaidų, kartais tenka pakelti balsą. Gamybos vadovas tiki, kad konfliktologinės kompetencijos ugdymas nėra prasmingas. Svarbiau yra atlikti konfliktų kilimo prevenciją.

### **2.4.3 Darbuotojams būdingų konfliktų sprendimo stilių nustatymas ir palyginimas**

Atliekant šį tyrimą buvo remtasi K. Thomas (Райгородский, 2001; Гришина, 2008) metodika, skirta nustatyti asmens elgesį ir polinkį naudoti tam tikrus konfliktų sprendimo stilius. Ją sudaro klausimynas iš 30 suporuotų teiginių, apibūdinančių kiekvieną iš konfliktų sprendimo stilių (kiekvienai po 12). Respondentas turi pasirinkti vieną iš dviejų, jo elgesį atitinkantį, variantų. Remiantis šiuo klausimynu buvo apskaičiuoti vadovų ir pamainų darbuotojų testo metu gautų rezultatų vidurkiai (vid).

Kaip matyti iš gautų duomenų (7 lentelė), įmonėje „A“ vadovams būdingiausi elgesio stiliai konfliktinėse situacijose yra kompromisas (vid=7,75) ir bendradarbiavimas (vid=7,25). Rečiau jiems būdingi konkurencija (vid=5,38) ir vengimas (vid=5,25). O rečiausiai vadovai renkasi prisitaikymo (vid=4,25) stilių.

Pamainos darbuotojų pateikti atsakymai atskleidžia du konfliktinėse situacijose dominuojančius elgesio stilius: vengimo (vid=7,55) ir kompromiso (vid=7,43). Rečiau darbuotojai renkasi bendradarbiavimą (vid=5,61) ir prisitaikymą (vid=5,23), o rečiausiai konkurenciją (vid=3,63).

7 lentelė. Vadovų ir pamainų darbuotojų testo atsakymų rezultatų palyginimas

Konfliktų sprendimo stiliai	Pareigos	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Reikšmingumo lygmuo (p)
<b>Konkurencija</b>	Vadovai	5,38	2,669	p=0,042<0,05
	Pamainų darbuotojai	3,63	2,162	
<b>Bendradarbiavimas</b>	Vadovai	7,25	1,669	p=0,054>0,05
	Pamainų darbuotojai	5,61	2,278	
<b>Kompromisas</b>	Vadovai	7,75	1,488	p=0,679>0,05
	Pamainų darbuotojai	7,43	2,105	
<b>Vengimas</b>	Vadovai	5,25	2,493	p=0,004<0,05
	Pamainų darbuotojai	7,55	1,990	
<b>Prisitaikymas</b>	Vadovai	4,25	1,669	p=0,156>0,05
	Pamainų darbuotojai	5,23	1,829	

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus

Lyginant šiuos rezultatus galima teigti, jog vadovai skirtingai nei darbuotojai dažniau linkę rinktis konkurenciją kaip konfliktų sprendimo būdą. Nustatytas reikšmingas šių rezultatų skirtumas ( $p=0,042<0,05$ ). Daugelio mokslininkų šis būdas pripažįstamas destruktiviausia konflikto sprendimo forma, nes viena konflikto pusė, siekdama tikslų, neatsižvelgia į kitos interesus, primeta savo požiūrį ir valią. Tai tokia situacija, kai viena pusė laimi, o kita pralaimi. Tačiau ne visada tokį elgesį galima būtų traktuoti kaip neproduktyvų. Konkurencinis arba dominuojantis elgesys gali būti efektyvus, kai dėl problemos aktualumo būtina priimti greitą sprendimą. Šiuolaikinės organizacijos savo veiklą vykdo dinamiškoje, nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Kuo ta aplinka dinamiškesnė, tuo lanksčiau ir greičiau organizacija turėtų reaguoti, prisitaikyti prie pokyčių, galinčių lemti jos veiklos rezultatus. Tad vadovai dominavimą gali pasirinkti kaip efektyviausią bei būtiną tam tikros konfliktinės situacijos sprendimo būdą.

Iš gautų duomenų pastebimas šiek tiek dažnesnis vadovų nei darbuotojų naudojamas bendradarbiavimo stilius, sprendžiant konfliktus. Šis konfliktų sprendimo būdas paprastai įvardinamas

kaip konstruktyviausia (laimi visi) konfliktų sprendimų forma, nes orientuota į visas konflikto puses tenkinančių sprendimų paiešką. Tačiau, tam tikrais atvejais, bendradarbiavimas kaip problemos sprendimo būdas ne visuomet gali būti naudingas. Vadovai gali nepasirinkti bendradarbiavimo, kai problema yra nesudėtinga ar būtina priimti skubius sprendimus. Nors vadovai dažniau renkasi bendradarbiavimą, tačiau šis skirtumas, lyginant su kitais darbuotojais, statistiškai nėra reikšmingas ( $p=0,054>0,05$ ).

Vadovai ir darbuotojai įmonės „A“ veikloje konfliktų įveikimui ganėtinai dažnai linkę pasirinkti kompromiso stilių. Šis būdas paremtas principu, kai, siekdamas atitinkamo rezultato, konflikto šalys atsisako dalies savo tikslų. Toks konfliktų sprendimo būdas mokslinėje literatūroje vertinamas dvejopai: kartais jis vadinamas konstruktyvus abiejų pusių nuolaidų darymo būdas, o kartais apibūdinamas kaip laimėtojų ir pralaimėtojų nebuvimo būseną, nes konflikto pusėms pavyksta pasiekti tik tam tikrą dalį iš maksimaliai užsibrėžtų tikslų. Organizacijos veikloje kompromisas gali būti efektyviai panaudotas, kai abi konflikto pusės turi vienodą valdžią, galią, reikia priimti laikiną, bet sudėtingą sprendimą ar kitų konfliktų sprendimo stilių panaudojimas būtų mažiau naudingas. Tarp vadovų ir darbuotojų naudojamo bendradarbiavimo stiliaus dažnumo esminio skirtumo nėra ( $p=0,679>0,05$ ).

Pamainų darbuotojai dažniau nei vadovai kaip konflikto sprendimo būdą linkę rinktis prisitaikymą. Tai situacija, kai viena konflikto pusė bando įtikinti ar išsaugoti gerus santykius su opozicine puse, paaukojant savo interesus. Nustatytas statistiškai nereikšmingas skirtumas tarp vadovų ir darbuotojų pasirenkamo konfliktų sprendimo stiliaus ( $p=0,156>0,05$ ).

Pamainų darbuotojai pastebimai dažniau nei vadovai patekę į konfliktinę situaciją linkę rinktis vengimą kaip konflikto sprendimo būdą. Tai situacija, kai konflikto pusė suvokia konfliktą, tačiau reaguoja į jį atsitraukdama ar jį nuslopindama. Dėl savo ir kitos pusės interesų nepaisymo šį situacija daugelio pripažįstama kaip visų konfliktų pusių pralaimėjimo situacija. Vengimas rekomenduotinas, kai problema nėra reikšminga ar konflikto nuslopinimas yra labiau naudingas nei jo išreiškimas. Tyrimo metu nustatytas statistiškai reikšmingas tarp pamainų darbuotojų ir vadovų vengimo stiliaus naudojimo skirtumas ( $p=0,004<0,05$ ).

## 2.5 Tyrimo rezultatų aptarimas

Vykdamas tyrimą atskleista, kad dauguma darbuotojų vyraujančią atmosferą ir tarpusavio santykius įmonėje vertina palankiai. Meldiuk ir Toločka (2012) teigimu, tarpusavio santykiai yra labai svarbus, o gal net pats svarbiausias dalykas, į kurį turi būti atkreipiama daugiausia visų įmonės darbuotojų dėmesio. Anketinėje apklausoje dalyvavusiųjų darbuotojų požiūris sutampa su interviu metu gautais duomenimis. Įmonės direktoriaus ir gamybos vadovo vertinimu, atmosfera ir santykiai tarp kolegų yra geri. Atskleistas svarbus anketinės apklausos aspektas, liudijantis apie teigiamus darbuotojų santykius yra tas, kad nei vienas įmonės „A“ darbuotojas nepasirinko atsakymo variantų „blogai“ arba „labai blogai“. Gera atmosfera ir geri tarpusavio santykiai – tai veiksnys, galintis daryti įtaką mažesniai patiriamų konfliktų skaičiui. Nustatyta, kad dauguma darbuotojų arba nėra patekę į konfliktinę situaciją, arba į jas patenka labai retai (kartą per metus). Maža priklausomybė tarp padalinių įmonėje gali lemti neaukštą konfliktų dažnumo lygį.

Lietuvos mokslininkai Meldiuk ir Toločka (2012), remdamiesi tyrimais, atliktais pramonės įmonėse, teigia, kad didžiausia jų problema yra konfliktai tarp vadovo ir pavaldinių. Gauti tyrimo duomenys atskleidžia įmonėje „A“ neaukštą vertikalų konfliktų lygį. Apklausa parodė, kad absoliuti dauguma respondentų nėra patyrę konflikto su vadovais, tačiau, jei tokį patirtų, nemaža dalis darbuotojų ryžtųsi palikti įmonę. Interviu metu vadovų buvo paklausta, ar teko susidurti su situacija, kad dėl konflikto su vadovu ar kitu organizacijos nariu darbuotojas būtų palikęs įmonę. Atsakę neigiamai vadovai pateikė savo šios situacijos vertinimą – atleisti iš darbo darbuotojai aplinkiniams kartais praneša, kad paliko įmonę dėl konflikto su vadovu.

Analizuojant tyrimo duomenis nustatyta, jog interviu davėjai ir dauguma respondentų tvirtina, kad dažniausi konfliktai įmonėje yra santykių. Santykių konfliktas paprastai įvyksta dėl problemų, susijusių su darbuotojų tarpasmeniniu bendravimu, kai kilęs nesuderinamumas ir priešiškus nukreipiamas į kitus. Toks konfliktas dažniausiai yra disfunkcinis ir beveik visada turi neigiamą įtaką įmonės produktyvumui. Tai ir atskleidžia atliktas tyrimas – daugiau nei pusė anketinėje apklausoje dalyvavusių žmonių teigia, kad konfliktai daro neigiamą įtaką jų darbo produktyvumui. O tai reiškia beprasmiškas įmonės „A“ laiko ir energijos švaistymą, kuris išnaudojamas tokios situacijos suregulavimui ir „pažeistų“ santykių atstatymui, o ne efektyvių gamybinių procesų įgyvendinimui.

Retesni įmonėje pasitaikantys konfliktai yra užduoties. Šis konfliktas ne visuomet daro neigiamą įtaką organizacijai ir jos darbuotojų produktyvumui. Nuosaikus jo lygis gali būti naudingas ir kartais sąmoningai vadovų išprovokuotas, kai jaučiama stagnacija, savikritiškumo, naujų idėjų ir kūrybiškumo deficitas. Nuosaikus – tai toks lygis, kai užduoties konfliktas nedidelis ar vidutinis. Rečiausi konfliktai, respondentų nuomone, yra proceso. Nedidelis, tokio kaip ir užduoties, konflikto lygis gali būti naudingas įmonės „A“ produktyvumui. Tačiau visada yra rizika, kad užduoties ir proceso konfliktų



rekomenduojami lygiai gali būti viršyti ir peraugti į santykių konfliktus. Tad kiekvienas įmonės „A“ vadovas turėtų suvokti, koks lygis optimalus ir kaip jį išlaikyti, kad laukiamas teigiamas efektas nevirstų neigiamu.

Daugumos anketinės apklausos dalyvių teigimu, konfliktus įmonėje „A“ dažniausiai sprendžia patys darbuotojai ir tiki, kad visi turėtų mokėti sėkmingai juos išspręsti. Tačiau, sprendžiant iš apklausos rezultatų, ne visuomet vadovams ir pamainų darbuotojams pavyksta tai įgyvendinti. Įmonės personalas nėra apmokomas racionaliai elgtis per konfliktus. O įmonės direktorius ir gamybos vadovas įsitikinę, kad to ir nereikia, užtenka prevencijos, t. y. sudaryti sąlygas konfliktams neiškilti. Tačiau, atsižvelgiant į tai, kad ir interviu davėjai, ir dauguma respondentų dažniausiai patiria santykių konfliktus, kurie savo prigimtimi beveik visada yra disfunkciniai, galima teigti, kad taikomos prevencinės priemonės ne visada pasiekia savo tikslą.

Robbins (2007) teigimu, dabartiniai tyrimai verčia abejoti tradicinio požiūrio nauda geresniems grupės rezultatams. Šiuolaikinis požiūris į konfliktą vadovaujasi interakcijos perspektyva, kurios pagrindas yra nuolatinis minimalus konfliktų lygio palaikymas, būtinas grupės gyvybingumui, kūrybiškumui ir savikritiškumui pasiekti. Mokslininko manymu, teigti, kad konfliktai yra vien tik gerai ar blogai yra neteisinga. Visgi įmonėje „A“ pastebimas vadovų abejingumas vertinant konfliktą. Pusė anketinėje apklausoje dalyvavusių vadovų laikosi tradicinio požiūrio, konfliktą mato kaip grėsmę ir tiki – jis žalingas. Interviu metu gauti duomenys taip pat atskleidžia pozicijų vieningumo nebuvimą. Nors gamybos vadovas tam tikrose situacijose išvelgia konflikto naudą arba žalą, tačiau direktorius negalėjo to įvertinti. Šiuo klausimu pamainų darbuotojai buvo pažangesni. Dauguma jų mano, kad konfliktai kartais gali būti naudingi, o kartais žalingi.

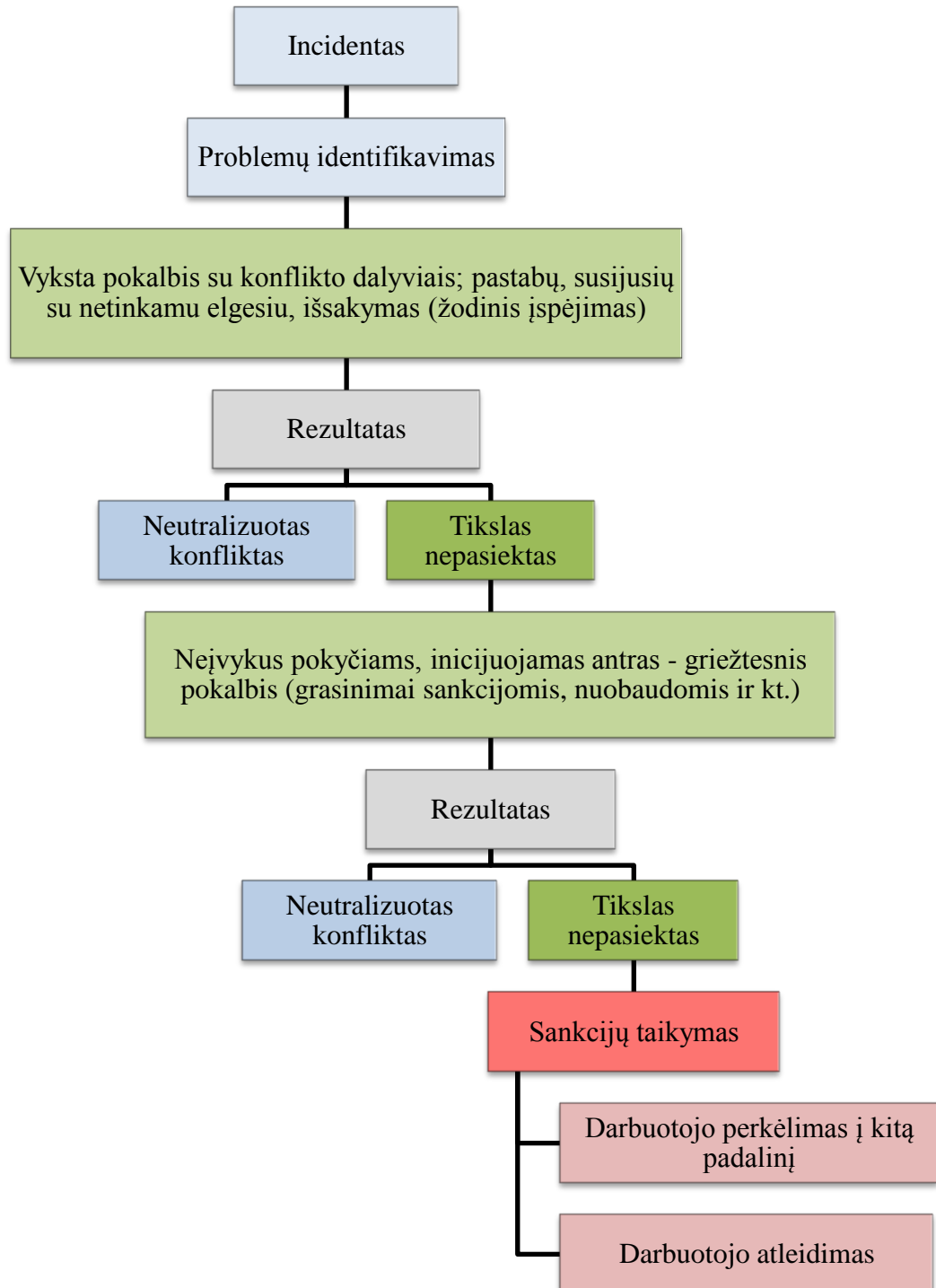
Taigi, vadovų požiūris liudija apie jų konfliktologinės kompetencijos trūkumą. Tokią išvadą galima daryti dėl kelių priežasčių:

Pirma. Neturėjimas bendros nuomonės apie konfliktą. Sunku vertinti, juo labiau valdyti konfliktą, kai nesuvoki kokią naudą ar žalą jis gali atnešti.

Antra. Interviu davėjai vertina konflikto prevencijos svarbą, t. y. sąlygų konfliktams nekilti sudarymą, tačiau paneigia darbuotojų racionalaus elgesio konfliktuose mokymo būtinybę. Darbuotojas, patekęs į konfliktinę situaciją ir žinodamas kaip reikėtų tinkamai elgtis, galėtų priimti racionalius sprendimus, taip išvengti disfunkcinių konfliktų kilimo grėsmės. Daugumos apklaustųjų atsakymai byloja apie tai, kad dažniausi konfliktai yra horizontalūs – tarp tų pačių pareigybių asmenų. Tad darbuotojų mokymas racionaliai spręsti konfliktus galėtų atlikti svarbų prevencinį vaidmenį.

Didžiausia dalis respondentų teigė, kad dažniausia konfliktų kilimo priežastis įmonėje yra asmenybių nesuderinamumas, t. y. konfliktinėmis charakterio savybėmis pasižymintys bendradarbiai. Tiek respondentų, tiek ir interviu davėjų požiūris šiuo klausimu sutapo. Direktorius ir gamybos vadovas pripažino, kad yra įmonėje darbuotojų, kurie linkę savo neigiamas emocijas nukreipti į kitus.

Vadovai teigė, kad stengiasi griežtai ir greitai nuslopinti nepageidaujamų veiksmų ar emocijų protrūkius. 17 paveiksle pavaizduota šių konfliktų sprendimo proceso schema, kurią taiko įmonės „A“ aukščiausios grandies vadovai. Konflikto sprendimas paremtas įspėjimu, pakartotiniu (griežtu) įspėjimu ir sankcijų taikymu.



**Šaltinis:** sudaryta autoriaus

17 pav. **Konfliktų sprendimo proceso schema, taikoma įmonėje „A“**

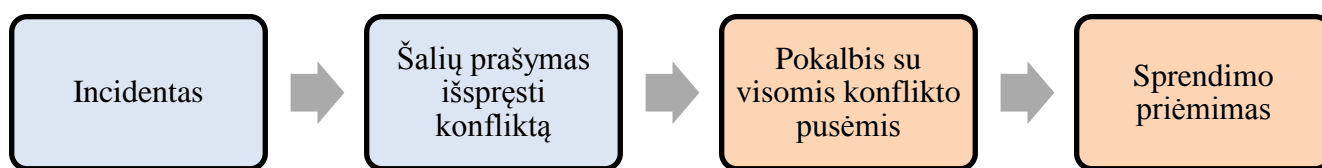
Mažeikos (2011) teigimu, organizacijose neretai kyla komunikacijos konfliktų, kurie atsiranda dėl informacijos trūkumo, klaidingo suvokimo ir vertinimo. Respondentų manymu, tai viena iš dažnesnių konfliktų priežasčių. Tuo tarpu vadovai, interviu metu, paneigė tokį apklausos dalyvių teiginį. Jie tiki, kad darbuotojai gauna visavertę, reikalingą užduočiai atlikti, informaciją. Visi darbuotojai žino, kad, kilus neaiškumams, turi kreiptis į tiesioginį vadovą.

Kita respondentų dažnai minima konflikto priežastis – neobjektyvi darbo užmokesčio sistema. Interviu dalyvavę įmonės „A“ vadovai nepritarė tokiai darbuotojų nuomonei, teikdami, jog dabartinė (kolektyvinė) darbo užmokesčio sistema yra teisinga ir objektyvi. Visgi šis respondentų pasirinkimas leidžia daryti prielaidą, jog darbo užmokesčio sistema gali turėti tam tikrų trūkumų ir nevisiškai atitikti darbuotojų lūkesčius. Jei darbo užmokestis priklauso nuo pamainos rezultatų, tai labai tikėtina, kad silpnesnėje, pasiekiančioje prastesnius rezultatus pamainoje dirbantys darbuotojai gali būti nepatenkinti tokia situacija. Vieni stengiasi, daugiau ir nuoširdžiau dirba nei kiti, o bendras rezultatas yra žemesnis. Tai gera terpė neteisingumo jausmui vystytis. Tokioje situacijoje žmogus neišvengiamai jausis neįvertintas, gali dingti noras stengtis, rodyti iniciatyvą. O kur suvoktas neteisingumas, ten ir konfliktas dažnas. Ši užmokesčio sistema – tai savotiškas konflikto skatinimas. Tai iš dalies pripažino ir interviu metu kalbinti vadovai. Tikėtina, jog ji bus naudinga, nes tarp padalinių (pamainų) gali vykti konkurencija, noras pirmauti, bus produktyvesnis darbas.

Tačiau svarbu atminti, jog tokia konkurencija gali virsti ir disfunkciniais veiksmais: nekonstruktyvių emocijų proveržis, noras pakenkti kitam, gali kilti tarpgrupiniai konfliktai, sumažėti darbuotojų motyvacija ir iniciatyva, o laukiamas teigiamas efektas virsti neigiamu. Nustatytas gan žemas įmonės „A“ darbuotojų iniciatyvumo lygis. Dauguma darbuotojų nenorėtų turėti didesnės sprendimų laisvės ir prisiimti didesnės atsakomybės arba jiems geriau, kai sprendimus ir atsakomybę prisiima vadovai. Tokia situacija įmonėje taip pat gali būti viena iš konflikto nekilimo priežasčių.

Analizuojant tyrimo duomenis paaiškėjo, jog daugiausiai dėmesio įmonės „A“ veikloje skiriama keliamų darbo reikalavimų išaiškinimui. Tiek kalbinti vadovai, tiek anketinės apklausos dalyviai mano, kad šis struktūrinis konfliktų valdymo metodas yra efektyviausias. Kuo darbuotojui bus suprantamiau išaiškinta, kokių rezultatų iš jo yra tikimasi, kokie jo įgaliojimai ir atsakomybė, tuo mažiau iškils su jo veikla susijusių nesklandumų. Šis metodas taip pat atlieka ir prevencinį disfunkcinių konfliktų vaidmenį. Nemaža dalis respondentų diskusijas dėl problemų, taip pat bendrą organizacijos tikslo nustatymą įvardino kaip vienus iš efektyviausių konfliktų valdymo metodų. Interviu metu gauti duomenys atskleidžia dar du struktūrinius konfliktų valdymo metodus, taikomus įmonėje: 1) koordinavimas ir integravimas (žmonių tarpusavio ryšiai, sprendimų priėmimo ir informacijos pasikeitimo srutai, kurie reguliuojami aiškios valdžios hierarchijos); 2) konflikto struktūros proceso suardymas: vieno iš konflikto dalyvių perkėlimas į kitą padalinį, funkcinių pareigų patikslinimas.

Nustatyta, kad įmonės aukščiausios grandies vadovams kartais tenka būti tarpininkais konfliktų sprendime. Dėl įvykusio nesutarimo darbuotojai kreipiasi į vadovą pagalbos sprendžiant konfliktą, kuris juos išklauso ir vadovaudamasis pareigybių ir užduočių aprašymais priima sprendimą. 18 paveiksle pateikiamas konfliktų reguliavimo modelis, taikomas įmonėje „A“. Šis modelis, lyginant su Grišinos rekomenduojamu adaptuotu arbitražo modeliu (1.7 poskyris), po įvykusio incidento ir šalių kreipimosi į vadovą susideda iš dviejų etapų: pokalbis su visomis konflikto šalimis ir sprendimo priėmimas. Kaip parodė interviu su vadovais metu gauti duomenys, sprendimas dėl ginčo objekto priimamas greitai, nesigilinant į darbuotojų argumentus, interesus (pvz.: direktorius: „*Jeigu mes žaistume tuos žaidimus, tada gal reikėtų kažką spręsti...*“).



**Šaltinis:** sudaryta autoriaus

#### 18 pav. **Konflikto reguliavimo modelis, taikomas įmonėje „A“**

Nors šis konfliktas išsprendžiamas labai greitai, o vadovų įsitikinimu ir efektyviai, tačiau kyla abejonių, ar dalyvius tenkins tokia konflikto baigtis. Tai akivaizdus konflikto slopinimas. Yra tikimybė, kad ateityje jis ir vėl iškils. Tik šį kartą darbuotojai, žinodami ko tikėtis iš vadovų, spręs jį patys. O jo pasekmės, kai įmonėje nepripažįstama konfliktologinė ugdymo kultūra, gali būti disfunkcinės. Taigi labai tikėtina, kad blogai sprendžiami konfliktai netenkins darbuotojų. Tyrimo rezultatai parodo ganėtinai žemą pasitenkinimo konflikto baigtimi lygį. Daugelis darbuotojų yra visiškai nepatenkinti konflikto baigtimi (jaučia nuoskaudą, nusivylimą, nepasitenkinimą) arba tiki, kad problemos nebuvo iki galo išspręstos, o priimti sprendimai nepateisina jų lūkesčių.

Diskienės ir Marčinsko (2007) teigimu, organizacijos vadovybė turėtų suvokti, kad konfliktų sprendimo būdai galėtų tapti jos vertybe. Priklausomai nuo konfliktų sprendimo būdų pasirinkimo gali būti palaikoma arba griaunama visos organizacijos veikla. Daugumos respondentų nuomone, dažniausiai įmonėje naudojamas vengimo ir konkurencijos konfliktų sprendimo būdai. Šių konfliktų sprendimo stilių derinys gali lemti žemą konfliktiškumą įmonėje. Pavaldinio apsisprendimą rinktis vengimo stilių gali lemti vadovų baimė, t. y. galios tarp jo ir vadovų skirtumo suvokimas. Kaip teigia Genys (2011), konfliktas gali ir nekilti, jei subjektų galia pasiskirsčiusi nevienodai. Lyginant su testo rezultatais atskleista, kad įmonės „A“ darbuotojai labiau nei jų vadovai linkę taikyti vengimą kaip konflikto sprendimo būdą. Nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p=0,004<0,05$ ). Šie tyrimo rezultatai patvirtina hipotezę, kad konfliktinėse situacijose įmonės „A“ darbuotojams labiau nei jų

vadovams būdingas vengimo stilius. Kitas mažą konfliktiškumą lemiantis požymis gali būti vadovo, kaip galios pavaldinio atžvilgiu turėtojo, dominavimas. Gauti tyrimo duomenys patvirtina hipotezę bei atskleidžia, jog konfliktuose vadovams labiau nei darbuotojams būdingas konkurencijos stilius. Nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p=0,042<0,05$ ).

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

### I. Atlikus teorinę analizę galima formuoti šias išvadas:

1. Mokslo apie konfliktus raidoje išsiskyrė tradicinis ir šiuolaikinis požiūriai. Tradicinis požiūris vadovaujasi nuostata, kad konfliktai yra blogas dalykas, atnešantis tikrai žalą, todėl reikėtų su jais kovoti. Šiuolaikinis požiūris vadovaujasi nuostata, kad konfliktas yra neišvengiamas, o kartais naudingas ar net gi būtinas optimaliam organizacijos veiklos lygiui palaikyti.
2. Yra daugybė konflikto apibrėžčių. Bendriausia prasme – tai konflikto subjektų suvoktas nuomonių, interesų, vertybių ar tikslų nesuderinamumas, išreikštas tam tikru bent vienai konflikto pusei būdingu priešišku elgesiu.
3. Norint atskirti funkcinį konfliktą nuo disfunkcinio, tikslinga išskirti santykių, užduoties ir proceso konfliktų tipus. Santykių konfliktai dažniausiai yra disfunkciniai, nes daro neigiamą įtaką grupės narių veiklai, pasitenkinimui, mažina tarpusavio supratimą. Nedideli arba vidutiniai užduoties ir nedideli proceso konfliktai dažnai yra funkciniai, nes daro teigiamą poveikį grupės produktyvumui, stimuliuoja naujų idėjų paiešką, gerina sprendimų kokybę.
4. Spendžiant konfliktus nėra vieno teisingo būdo. Konstruktyvius sprendimus galima priimti atsižvelgiant į situaciją, kur vienoje pasirinktas elgesio stilius gali būti tinkamas, o kitoje – ne.
5. Efektyvus konfliktų valdymas mažina neapibrėžtumą ir gerina organizacijos veiklą. Daugelyje atvejų konflikto valdymo procesas priklauso nuo vadovo pozicijos, nuo jo asmeninių interesų, o taip pat nuo to, kokių priemonių imasi, kad konfliktas neišplistų.

### II. Apibendrinus empirinio tyrimo rezultatus galima formuoti šias išvadas:

1. Tyrimo duomenys byloja apie gerus darbuotojų tarpusavio santykius. Absoliuti dauguma respondentų tarpusavio santykius laiko gerais ir labai gerais, o likę – patenkinamais. Interviu metu pritarta šiai nuomonei.
2. Tyrimo duomenys parodo, jog didžioji dalis respondentų į konfliktines situacijas patenka labai retai arba niekada. Trečdalis teigia, kad konfliktus patiria dažnai arba labai dažnai. Beveik ketvirtadalis tyrime dalyvavusių įmonės „A“ darbuotojų į konfliktines situacijas patenka kartais.
3. Vertikalūs konfliktai įmonėje „A“ egzistuoja, tačiau tai nėra dažnas reiškinys. Tyrimo dalyvių manymu, dažnesni yra horizontalūs konfliktai.
4. Respondentų teigimu, dažniausios konfliktų priežastys yra: 1) konfliktinėmis charakterio savybėmis pasižymintys bendradarbiai – interviu metu patvirtinta; 2) darbuotojų patiriamas ilgalaikis stresas, darbo krūvis, nuovargis – interviu metu paneigta; 3) nesusikalbėjimas, informacijos trūkumas, klaidingas suvokimas – interviu metu paneigta; 4) neobjektyvi darbo užmokesčio sistema – interviu metu paneigta.

5. Atliktu tyrimu daroma išvada apie nepakankamą darbuotojų konfliktologinę kompetenciją. Daugumos respondentų teigimu, ne visada įmonės darbuotojams pavyksta sėkmingai išspręsti konfliktus. Jie nėra apmokomi racionalaus elgesio konfliktinėse situacijose. Nėra vieningo požiūrio apie konfliktus kaip apie reiškinį. Didelė dalis tyrime dalyvavusių vadovų vis dar laikosi tradicinio požiūrio – konfliktai žalingi, todėl nepageidautini.
6. Daugumos tyrimo dalyvių nuomone, dažniausiai pasitaikantys konfliktai yra santykių, rečiau užduoties, o rečiausiai proceso. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo dalyviai dažniausiai patiria santykių konfliktus, kurie beveik visada yra disfunkciniai, daroma išvada, kad taikomos prevencinės priemonės ne visuomet pasiekia savo tikslą.
7. Dauguma respondentų ir interviu metu kalbinti vadovai keliamų darbo reikalavimų išaiškinimą laiko efektyviausiu struktūriniu konflikto valdymo metodu. Interviu metu gauti duomenys atskleidžia dar du struktūrinius konfliktų valdymo metodus, taikomus įmonėje: 1) koordinavimas ir integravimas; 2) konflikto struktūros proceso suardymas: vieno iš konflikto dalyvių perkėlimas į kitą padalinį, funkcinių pareigų patikslinimas.
8. Vadovai disfunkcinius konfliktus linkę spręsti griežtai, panaudojant įvairias poveikio priemones, tokias kaip prievartinis konflikto šalinimas (grasinimai sankcijomis, nuobaudomis ir pan.). Konfliktų sprendimo procesas įmonėje paremtas įspėjimu, pakartotiniu (griežtu) įspėjimu ir sankcijų taikymu. Magistro baigiamajame darbe pateikta įmonėje „A“ taikoma konfliktų sprendimo proceso schema.
9. Vadovų tarpininkavimas konfliktų sprendime paremtas pareigybių ir užduočių aprašymais. Konfliktų reguliavimas vyksta šalių išklausymu bei sprendimo priėmimu. Šis sprendimas priimamas greitai, tačiau ne visada įsiklausant į darbuotojų argumentus, interesus.
10. Didelė dalis respondentų mano, kad įmonėje „A“ dažniausiai taikomi vengimo ir konkurencijos, rečiau bendradarbiavimo ir prisitaikymo, o rečiausiai kompromiso konfliktų sprendimo būdai.
11. Nustatyti darbuotojams būdingi konfliktų sprendimo būdai. Atlikus tyrimą galima teigti, kad metodologinėje dalyje iškeltos hipotezės pasitvirtino:
  - 11.1 **H1** Vadovams labiau nei pamainų darbuotojams būdingas konkurencinis konfliktų sprendimo būdas. Nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p=0,042<0,05$ ).
  - 11.2 **H2** Pamainų darbuotojams labiau nei vadovams būdingas vengimas kaip konfliktų sprendimo būdas. Nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p=0,004<0,05$ ).
  - 11.3 Tyrimo duomenys atskleidžia, kad vadovams labiau nei pamainų darbuotojams būdingas bendradarbiavimo ( $p=0,054>0,05$ ) ir kompromiso ( $p=0,679>0,05$ ), o pamainų darbuotojams prisitaikymo ( $p=0,156>0,05$ ) konfliktų sprendimo būdai, tačiau statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

### III. Remiantis praktiniu tyrimu, pateikiami šie pasiūlymai:

1. Kadangi darbo užmokesčio sistema respondentų minima kaip dažna konfliktų priežastis, reikėtų dar kartą įvertinti, ar ji nėra viena iš veiksnių, lemiančių disfunkcinius konfliktus. Įmonės vadovams siūloma atlikti šių klausimų analizę: ar tikrai darbo užmokesčio sistema neturi trūkumų? Ar tinkamai įvertinami darbuotojai, kurie geriau dirba nei kiti, tačiau dėl pamainos prastesnių rezultatų gauna mažesnę atlygį? Ar tarp padalinių sukelta konkurencija pasiekia savo tikslą? Ar tokia darbo užmokesčio sistema nemažina asmens motyvacijos, iniciatyvumo bei noro dirbti? Ar laukiamas konkurencijos teigiamas efektas nevirsta neigiamu?
2. Santykių konfliktai – dažniausias įmonėje patiriamų konfliktų tipas, todėl reikėtų jį sumažinti iki minimalaus lygio. Dėl teigiamo grupės veiklai sukeliama efekto reikia išlaikyti žemą arba vidutinį užduoties ir žemą proceso konfliktų lygius. Įvertinti, koks šių konfliktų lygis yra optimalus, nes yra rizika, kad užduoties ir proceso konfliktai gali virsti santykių konfliktais.
3. Nereikėtų nuvertinti darbuotojų konfliktologinės kompetencijos ugdymo būtinybės. Patekęs į konfliktinę situaciją ir žinodamas kaip reikėtų tinkamai elgtis darbuotojas galėtų priimti racionalius sprendimus bei puikiai valdyti situaciją, taip išvengiant disfunkcinių konfliktų kilimo grėsmės. Todėl siūloma organizuoti darbuotojų mokymus, susijusius su konfliktologinės kompetencijos ugdymu, kurie padėtų atpažinti ir įvertinti aplinkybes, sąlygojančias darbinės problemas, bei padėtų suvokti funkcinių konfliktų ir efektyvaus konfliktų valdymo naudą organizacijos veiklai.



## LITERATŪRA

1. Arias-Aranda D., Bustinza-Sánchez O. Entrepreneurial Attitude and Conflict Management through Business Simulations // *Industrial Management and Data System*, 2009, No. 8(109), p. 1101-1117. – ISSN 0263-5577
2. Aula P., Siira K. M. Organizational Communication and Conflict Management Systems: A Social Complexity Approach julkaisussa // *Nordicom Review*, 2010, No. 1(31), p. 125-141. – ISSN: 1403-1108.
3. Behfar K., Mannix E., Peterson R., Trochim W. The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes // *Journal of applied psychology*, 2008, No. 1(93), p. 170-188. – ISSN 0021-9010.
4. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. Kokybiųjų tyrimų metodologija. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 2008. – 303 p. – ISBN 978-9986-31-267-3.
5. Blaskova M., Gražulis V. Motivation of human potential theory: Theory and practice. Monograph. Vilnius: Mykolas Romeris University, 2009. – 500 p. – ISBN 978-9955-19-155-1.
6. Čiuladienė G. Gabių vaikų situacija mokykloje: konfliktinė sąveika su bendraklasiais ir mokytojais ir jos korekcija // *Acta Paedagogica Vilnensia*. Vilnius: Akademine leidyba, 2012, Nr. 28, p. 133-147. – ISSN 1392-5016.
7. Čiuladienė G. Konfliktas kaip mokslinio pažinimo objektas // *Acta Pedagogica Vinesia*. Vilnius: Akademine leidyba, 2005, Nr. 14, p. 157-168. – ISSN 1392-5016.
8. Čiuladienė G. Paauglių konfliktai ir jų sprendimas ugdymo realybėje. Monografija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013. – 226 p. – ISBN 978-9955-19-533-7.
9. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Vilnius: Lietuvių kalbos institutas, 2012. – 969 p. – ISBN 978-6094-11-079-5.
10. Diskienė D., Marčinskas A. Lietuvos vadybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007. – 300 p. – ISBN 978-9955-33-149-0.
11. Eunson B. Conflict Management. Hoboken: John Wiley & Sons, 2012. – 970 p. – ISBN 978-1118-39-555-4.
12. Franz T. M. Group Dynamics and Team Interventions: Understanding and Improving Team Performance. Chichester: John Wiley & Sons, 2012. – 352 p. – ISBN 978-1-8670-4.
13. Genys D. Lietuvos pilietinės visuomenės ribos ir konfliktai dėl jų: daktaro disertacija: sociologija. – Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas, 2011. – 164 p. – ISBN 978-9955-12-703-1.
14. Gudžinskienė V., Česnavičienė J. Sveikos gyvensenos ugdymo įgyvendinimas 5–8 klasių mokinių požiūriu. *Socialinis darbas*, 2013, 12(2), p. 319-329. – ISSN 2029-2775.

15. Henry O. Organizational Conflict and its Effects on Organizational Performance // *Research journal of business management*, 2009, Vol. 2(1), p. 16-24. – ISSN 1819-1932.
16. Ivancevich J. M., Matteson M. T. Organizational behavior and management. 2nd edition. Boston: Richard D. Irwin, Inc, 1990. – 676 p. – ISBN 025-6078-39-4.
17. James A. F., et al. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999. – 647 p. – ISBN 998-6850-28-2.
18. Jehn K. A., Mannix E. A. The dynamics nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance // *Academy of Management Journal*. – Cornell, 2001, 44 (2), p. 238-251.–URL:  
[http://www.owlnet.rice.edu/~antonvillado/courses/12c\\_psy438001/Jehn%20%26%20Mannix%20\(2001\).pdf](http://www.owlnet.rice.edu/~antonvillado/courses/12c_psy438001/Jehn%20%26%20Mannix%20(2001).pdf)
19. Juščius V., Grigaitė V. Santykių marketingo tyrimai logistikos organizacijose: užsienio šalių patirtis // *Verslas: Teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2009, Nr. 10(1), p. 5-14. – ISSN 1648-0627.
20. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2002. – 398 p. – ISBN 998-6948-65-7.
21. Kavaliauskienė Ž. Humanistinis organizacijos klimato aspektas // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir infrastruktūros plėtrai*. Mokslo žurnalas. Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2013, Nr. 1(35), p. 56-62. – ISSN 1822-6760.
22. Kiaunytė A., Ruškus J. Socialinių darbuotojų elgsenos modelių identifikavimas sprendžiant profesinius konfliktus // *Filosofija. Sociologija*. Klaipėda: Lietuvos mokslų akademijos leidykla, 2010, 2(21), p. 112-121. – ISSN 0235-7186.
23. Kvedaravičienė I. Makro lygmens bei organizacijos kultūros konteksto ir organizacijos elgsenos sąsajų analizė // *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 2013, Nr. 65, p. 33-41. – ISSN 1392-1142
24. Lakis J. Konfliktiškumas ir taikinimo būdai Lietuvos viešajame sektoriuje – problemos ir gairės // *Viešoji politika ir administravimas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008, Nr. 26, p. 35-44. – ISSN 1648-2603.
25. Malinauskas R. Taikomoji sporto psichologija. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2010. – 454 p. – ISBN 978-6098-04-013-5.
26. Malinauskas R., Bukauskas G. Trenerių konfliktų su sportininkais sprendimo strategijos // *Ugdymas. Kūno kultūra. Sportas*, 2010, Nr. 2(77); p. 49-54. – ISSN 1392–5644.
27. Mažeika ir kt. Komunikacijos ir komunikavimo veiksnio svarba informacinių technologijų incidentų valdymo paslaugų teikimo procese // *Socialinių mokslų studijos*, 2011, Nr. 3(3), p. 855-870. – ISSN 2029-2236.

28. Meldiuk J., Toločka E. Personalo valdymo problemų tyrimas Lietuvos pramonės įmonėse ir inovatyvus jų sprendimas // *Mokslas – Lietuvos ateitis*. Vilnius: Technika, 2012, Nr. 6(4), p. 533-536. – ISSN 2029-2341.
29. Miner J. B. *Organizational Behavior 3: Historical Origins, Theoretical Foundations, and the Future*. New York: M. E. Sharpe, Inc, 2006. – 317 p. – ISBN 978-0765-61-527-5.
30. Mirzojanc L. T., Survutaitė D. Darbo santykių konfliktų atsiradimo priežastys ikimokyklinėse bendruomenėse // *Acta Pedagogica Vilnensia*, 2007, Nr. 19, p. 147-158. – ISSN 1392-5016.
31. Myers D. G. *Psichologija*. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2000. – 816 p. – ISBN 9986-850-29-0.
32. Myers D. G. *Socialinė psichologija*. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2008. – 808 p. – ISBN 978-9986-850-60-1.
33. Parry M. E., Song M., Spekman R. E. Task conflict, integration potential, and conflict management strategies in joint ventures // *IEEE Transactions in engineering management*, 2008, No. 55(2), p. 201-220. – ISSN 0018-9391.
34. Pruskus V. Kompetencijų vaidmuo sprendžiant tarpkultūrinius konfliktus // *Logos*. Vilnius: Logos, 2011, Nr. 67, p. 142-152. – ISSN 0868-7692.
35. Pruskus V. Tarpkultūriniai konfliktai: kilimo priežastys ir kompetencijų vaidmuo // *Santalka: Filosofija, Komunikacija = Coactivity: philosophy, communication*. Vilnius: Technika, 2013, Nr. 21(2), p. 79-89. – ISSN 2029-6320.
36. Račelytė D. *Konfliktų studijų pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2009. – 307 p. – ISBN 978-9955-19-140-7.
37. Rahim M. A. Toward a theory of managing organizational conflict // *The International Journal of Conflict Management*, 2002, No. 3(13), 206-235. – ISSN 1044-4068.
38. Rahim M. A. *Managing Conflict in Organizations – 4th edition*. New Brunswick: Transaction publishers, 2011. – 342 p. – ISBN 1-4128-1456-0.
39. Rittle D. C. Value Diversity and Affective Conflict Reduction Model: Reducing Value Diversity through Servant Leadership // *Servant Leadership Research Roundtable*. Regent University, 2007. – URL: [http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2007/rittle.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2007/rittle.pdf)
40. Robbins S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2007. – 374 p. – ISBN 998-6850-46-0.
41. Somech A, Desivilya H. S., Lidogoster H. Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification // *Journal of Organizational Behavior*, 2009, No. 3(30), p. 359-378. – ISSN 1099-1379.

42. Sondaitė J., Norvilė N. Konflikto su vadovu patyrimo egzistencinė fenomenologinė analizė // Socialinis darbas: mokslo darbai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2009, Nr. 8(2), p. 133-141. – ISSN 1648-4789.
43. Sondaitė J., Stunžėnaitė A. Išėjimas iš darbo dėl konflikto: naratyvinė analizė // Vadyba: mokslo tiriamieji darbai, 2010, Nr. 1(17), p. 95-99. – ISSN 1648-7974.
44. Spaho K. Organizational communication and conflict management // Management: Journal of Contemporary Management Issues, 2013, No. 1(18), p. 103-118. – ISSN 1846-3363.
45. Stankevičienė A, Liučvaitienė A, Šimelytė A. Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybos sektoriuje // Verslas: teorija ir praktika, 2010, 11(2), p. 151-158. – ISSN 1648-0627.
46. Strazdas R., Jančoras Ž. Kūrybinio proceso valdymo priemonė „O generatorius“ // Santalka: Filosofija, Komunikacija, 2011, Nr. 2(19), p. 39-38. – ISSN 2029-6320 print/2029-6339 online.
47. Šimanskienė L., Župerkienė R. Darnus vadovavimas. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2013. – 277 p. – ISBN 978-9955-18-714-1.
48. Tamošauskas ir kt. Sportuojančiųjų studentų konfliktų ypatumų tyrimo rezultatų analizė // Santalka: Filologija. Edukologija. Vilnius: Technika, 2012, Nr. 1(20), p. 106-118. – ISSN 1822-430X.
49. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Alma littera, 2013. – 887 p. – ISBN 978-6090-11-084-3.
50. Thomas K. W. Conflict and conflict management: Reflections and update // Journal of Organizational Behavior, 1992, No. 3(13), p. 265-274. – ISSN 1099-1379.
51. Thomas K. W., Thomas G. F. Conflict styles of men and women at six organization levels // International journal of conflict management, 2008, No. 2(19), p. 148-166. – ISSN 1044-4068
52. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimo metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.
53. Uchendu C. C. at al. Conflict management and organizational performance in secondary schools in cross river state, Nigeria // Research Journal in Organizational Psychology & Educational Studies, 2013, No. 2(2), p. 67-71. – ISSN 2276-8475.
54. Vveinhardt J. Mobingo prevencija: kompleksinis modelis individo, organizacijos ir socialinio gyvenime // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Kaunas: Akademija, 2011, Nr. 4(28), p. 164-171. – ISSN 1822-6760.
55. Vveinhardt J. Diskriminacinis nepotizmo kontekstas: prieštaringa konotacija organizacijų valdyme // Studijos šiuolaikinėje visuomenėje, 2013, Nr. 4(1), p. 64-73. – ISSN 2029-431X.
56. Vveinhardt J., Petrauskaitė L. Išsigimusių organizacijų kultūrų ir nepotizmo organizacijose įžvalgos // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir infrastruktūros plėtrai. Mokslo žurnalas. Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2013, Nr. 1(35), p. 150-160. – ISSN 1822-6760.
57. Vveinhardt, J. Laisva valia grįšta asmeninių žinių integracija į organizacijos žinias: prielaidos kliūtims įveikti. // Profesinės studijos: teorija ir praktika. Šiauliai: Šiaulių valstybinės kolegijos leidybos centras, 2012, Nr. 9, p. 149-158. – ISSN 1822-3648.

58. West M. A. *Efektyvus komandinis darbas*. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2011. – 200 p. – ISBN 978-9986-850-62-2.
59. Williams, F. *Interpersonal Conflict: The Importance of Clarifying Manifest Conflict Behavior* // *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2011, No. 1(3), p. 148-160. – ISSN 2162-1381.
60. Zabelavičienė I. *Inovacijų komandos formavimas ir jos elgsenos modifikavimas* // *Verslas: teorija ir praktika*, 2008, Nr. 9(4), p. 261-271. – ISSN 1648-0627.
61. Zakarevičius P. ir kt. *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas, 2004. – 512 p. – ISBN 9955-12-027-4.
62. Žukauskas P., Vveinhardt J. *Diskriminacija kaip darbuotojų tarpusavio santykių disfunkcija* // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Kaunas: Akademija, 2008, Nr. 14, p. 171-197. – ISSN 1822-6760.
63. Абрамишвили Р.Н. *Особенности житейских представлений о противоречиях и конфликтах* // *Вестник Московского государственного гуманитарного университета им. М.А. Шолохова. Педагогика и психология*, 2010, No. 4, p. 13-20. – ISSN 1992-6391.
64. Александров А.А. *Конфликт как социальное явление* // *Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена*, 2009, No 113, p. 246-250. – ISSN 1992-6464.
65. Гришина Н.В. *Психология конфликта*. 2-е издание, переработанное и дополненное. Питер: Питер Пресс, 2008. – 544 p. – ISBN 978-5-91180-895-2.
66. Десятов Д.Б., Новосельцев В.И. *Теория конфликта*. Воронеж: Научная книга, 2008. – 346 p. – ISBN 978-5-98222-356-2.
67. Добровинский А. П. *Управление персоналом в организации*. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011.
68. Заиченко Н. У. et al. *Профилактика и разрешение деструктивных явлений в конфликте* // *Вестник Московского государственного гуманитарного университета им. М.А. Шолохова. Педагогика и психология*, 2010, No, 3, p. 37-53. – ISSN 1992-6391.
69. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В. *Эффективное управление конфликтами в социально-трудовых отношениях* // *Вестник: СамГУ*, 2013, No. 1(102), p. 37-53. – ISSN 1992-6391.
70. Караваева Т.А. *Психологическая характеристика портрета конфликтной личности* // *Психопедагогика в правоохранительных органах*, 2008, No. 1(32), p. 34-41. – ISSN 1999-6241.
71. Кужелев М.А. *Корпоративные конфликты: сущность, виды и механизм защиты интересов собственников* / М.А. Кужелев // *Економіка і організація управління*, 2010, 1(7), p. 32-40. – ISBN 978-966-427-146-9.

72. Луценко Л.И. Социально-психологические аспекты управления образовательным учреждением // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки, 2012, No. 1(2), p. 313-319. – ISSN 2071-6141.

73. Полухина, А.Н. Управление конфликтами в сфере кадрового менеджмента в сервисно-туристской организации / А.Н.Полухина // Вестник Нижегородского университета им. Н.И.Лобачевского. Серия Экономика и финансы. Нижний Новгород: Изд-вор, 2005, No. 1(7), p. 486-491.

74. Радченко В.А. Социокультурная специфика разрешения конфликтов в организации. Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: Философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология, 2010, No. 3, УДК 316.485, ББК 60.524.228, P 15.

75. Сапахова Г. К. Особенности возникновения конфликтов в муниципальных управленческих структурах // Вестник Астраханского государственного технического университета, 2008. No. 1(42), p. 166-169. – ISSN 1812-9498.

76. Сурвилло Е.Ю. Исследование ожиданий «власть-подчинение» как основания для формирования скрытых конфликтов в организации // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена, 2009, No. 114, p. 296-302. – ISSN 1992-6464.

77. Хан О.Н. Конструктивное разрешение конфликтов в учебном взаимодействии // Фен-наука, 2012, 11(14), p. 32-35. – ISSN 2226-3292.

Stripeikis G. Konfliktų valdymo praktika ir jo tobulinimo gairės įmonės „A“ pavyzdžiu / Strateginio organizacijų valdymo magistro darbas. Vadovė Doc. dr. Agota Giedrė Raišienė. –Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 82 p.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama konfliktų valdymo praktika, kuri yra taikoma Lietuvos pramonės įmonėje „A“. Teorinėje darbo dalyje trumpai aptariami mokslinių tyrimų eigoje vyravę požiūriai apie konfliktus. Toliau nagrinėjamos įvairiuose moksliniuose šaltiniuose pateikiamos konfliktų sąvokos, jų kilimo priežastys ir pasekmės. Taip pat analizuojama konfliktų valdymo samprata, svarba ir įtaka organizacijos veiklai. Empirinėje darbo dalyje pateikiama metodologija, analizuojami įmonėje „A“ atlikto tyrimo rezultatai, pateikiamos išvados bei pasiūlymai. Gauti rezultatai atskleidė darbuotojų požiūrį į konfliktus, dažniausias jų kilimo priežastis ir pasekmes, taip pat praktikoje taikomus konfliktų sprendimų ir valdymo būdus.

**Pagrindiniai žodžiai:** konfliktas, konfliktų sprendimas, konfliktų valdymas, vadovas.

Stripeikis G. Conflict Management Experience and it's Development Guidelines in the Production Company "A" / Strategic Organizational Management Master's Thesis. Supervisor Doc. Dr. Agota Giedrė Raišienė. –Vilnius: Mykolas Romeris University. The Politics and Management Faculty, 2014. – 82 p.

## **ANNOTATION**

Conflicts management practice was analyzed in this master thesis. This practice was applied in Lithuanian industrial company "A". Theoretical part of the work shortly discusses dominated attitudes about conflicts at the research work. Further examines at the different research sources provided conflicts concepts, the rise of conflicts reasons and consequences. Also analyzes the concept of conflict management, the importance and influence on organizational performance. Empirical part provides methodology, analysis the company's "A" survey results, presents the conclusions and suggestions. Obtained results revealed people's view point to conflicts, the most common reasons for the conflicts rise and their consequences, as well as conflicts resolutions and management techniques applied in practice.

**Key words:** Conflict, Conflicts Management, Conflicts Resolution, Manager.



Stripeikis G. Konfliktų valdymo praktika ir jo tobulinimo gairės įmonės „A“ pavyzdžiu / Strateginio organizacijų valdymo magistro darbas. Vadovė Doc. dr. Agota Giedrė Raišienė. –Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 82 p.

## SANTRAUKA

Baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes konfliktai yra neatsiejami nuo šiuolaikinės organizacijos gyvavimo ir joje veikiančių žmonių. Konfliktų pasekmės dažnai susijusios su frustracija, įtampa ir agresija. Jie gali turėti neigiamą poveikį organizacijos funkcijoms, produktyvumui, stabilumui, jos narių tarpusavio santykiams. Nors konfliktai dažnai sukelia neigiamas emocijas ir nepasitenkinimą jų dalyviams, tačiau daugelį mokslininkų vienija nuomonė, kad konfliktai ne visada yra blogybė. Jie gali turėti teigiamų padarinių, padedančių skatinti naujas idėjas, kūrybiškumą, abipusį supratimą ir atvirumą, pašalinti sąstingį, eliminuoti trūkumus, padėti tobulėti. Kadangi konfliktai gali turėti disfunkcinį poveikį, kyla būtinybė juos valdyti, t. y. reikia į juos reaguoti, imtis atitinkamų veiksmų, kad konfliktų dėka įvykė pokyčiai organizacijai atneštų kiek įmanoma mažiau neigiamų pasekmių. Todėl efektyvus konfliktų valdymas yra viena iš būtinų organizacijos sėkmingo gyvavimo ir jos konkurencingumo išlaikymo sąlygų.

**Darbe iškelta problema:** nėra pakankamai duomenų, kaip praktikoje veikia konfliktų valdymo modeliai ir, ar jie naudojami. Dėl šios priežasties **tyrimo tikslas** – atskleisti konfliktų valdymo patirtį įmonėje, norint sužinoti, kokie modeliai įgyvendinami praktikoje ir, ar jie veiksmingi. Šis tikslas įgyvendinamas per iškeltus **tyrimo uždavinius:** atliekant mokslinių publikacijų analizę apžvelgti konfliktų valdymo organizacijoje teorinius aspektus; empirinio tyrimo būdu išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į konfliktus, į jų valdymą organizacijoje; išsiaiškinti kokie elgesio stiliai būdingi organizacijos darbuotojams sprendžiant konfliktus; išsiaiškinti struktūrinius konfliktų valdymo metodus, būdingus tiriamajai įmonei; siūlyti konstruktyvius konfliktų valdymo bei jų sprendimų būdus. Įgyvendinus uždavinius buvo patikrintos **hipotezės:** vadovams labiau nei pamainų darbuotojams būdingas konkurencinis konfliktų sprendimo būdas; pamainų darbuotojams labiau nei vadovams būdingas vengimo konfliktų sprendimo būdas. Tyrimas atliktas Lietuvos pramonės įmonėje, kuri susijusi su medienos perdirbimu ir pagamintos produkcijos realizavimu. **Tyrimo objektas** – konfliktų valdymas įmonėje „A“.

Tyrimo rezultatai parodė, kad didelė dalis darbuotojų laikosi tradicinio požiūrio – konfliktai žalingi ir nepageidautini. Nustatyta, jog dažniausiai patiriami konfliktai įmonėje – santykių. Įmonės vadovai paneigia būtinybę ugdyti darbuotojų konfliktologinę kompetenciją. Jie mano kad svarbiau sudaryti tinkamas sąlygas konfliktams nekilti. Darbų reikalavimų išaiškinimas yra taikomas organizacijoje ir daugumos tyrimo dalyvių vertinamas kaip efektyviausias struktūrinis konfliktų valdymo metodas. Vadovai disfunkcinius konfliktus sprendžia griežtai, panaudojant prievartines

konflikto šalinimo priemonės. Vadovų tarpininkavimas konfliktų sprendime paremtas pareigybių ir užduočių aprašymais, o sprendimai priimami greitai, tačiau ne visuomet įsiklausant į darbuotojų argumentus ir interesus.

Šiame darbe naudoti duomenų rinkimo metodai: teoriniai – mokslinės literatūros analizė; vertinimas ir lyginimas; empiriniai – anketinė darbuotojų apklausa, interviu su vadovais. Tyrimo metu gautų duomenų sisteminimui ir apibendrinimui naudojamos SPSS 17.0, MS Excel programos ir aprašomosios statistikos metodas.

**Pagrindiniai žodžiai:** konfliktas, konfliktų sprendimas, konfliktų valdymas, vadovas.

Stripeikis G. Conflict Management Experience and its Development Guidelines in the Production Company "A" / Strategic Organizational Management Master's Thesis. Supervisor Doc. Dr. Agota Giedrė Raišienė. –Vilnius: Mykolas Romeris University. The Politics and Management Faculty, 2014. – 82 p.

## **SUMMARY**

The subject of this thesis is relevant, because the conflicts are inseparable from the modern organization and its own people. Consequences of the conflicts are often associated with frustration, tension and aggression. They may have a negative impact on the organization's functions, performance, stability and rapport between its members. Although, the conflicts often cause the negative emotions and frustration of the participants, many scientists are turned to think that the conflicts are not always that negative. They can have a positive impact by helping to stimulate the new ideas, creativity, mutual understanding and directness, remove stagnation, eliminate weaknesses and encourage improvements. As conflicts may have dysfunctional effects it is important to manage them efficiently by responding to them, taking the appropriate actions, so that the impact of occurred conflicts would bring as little as possible negative consequences to the organization. Therefore, an effective conflict management is indispensable for the successful organization existence and its maintenance of competitive conditions.

The problem: there is not enough evidence on how in practice the conflict management models are used and operating. For this reason, the objective of the study is to disclose the conflict management experience within the company in order to find out which models are implemented in practice and whether they are effective. This objective has been raised during the research tasks: the analysis of scientific publications overview of conflict management within the organization and its theoretical aspects; empirical way to find out the staff approach to the conflicts and its management within the organization; to find out what styles of behavior are specific to people within the organization to resolve the conflicts; to find out the structural conflict management techniques that are characteristic to investigative company; to offer the constructive conflict management and its solution methods. The hypotheses were tested after fulfilling the objectives: managers more than shift workers are turned to have a competitive conflict resolution approach; shift workers rather than managers are turned to avoid any conflict solution methods. The study was conducted at Lithuanian industrial company which is related to wood processing and production realization. The study object is – Conflict management in the company "A".

The results showed that a large part of the staff takes the traditional approach – the conflicts are detrimental and undesirable. It was found that the most common conflicts experienced within the company are relationship. Company executives deny the need to educate the employees on conflict

management competences. They think it is important to create the right conditions for conflicts not to exist. The education and clarification of work requirements is used in the organization and is considered as the most effective structural conflict management method by majority of the study participants. The dysfunctional conflicts are solved by the company's leaders strictly by using coercive means of conflict elimination. The leaders mediation during the conflict resolution is based on job descriptions and tasks, the decisions are made quickly, but not always by taking into consideration the arguments and interests of employees.

The data collection methods used in this study are as following: theoretical – the scientific literature's analysis; evaluation and comparison; the empirical – a questionnaire survey of employees, interviews with the managers. The data obtained during the study was systematized and summarized by using SPSS 17.0, MS Excel and descriptive statistics method.

**Key words:** Conflict, Conflicts Management, Conflicts Resolution, Manager.

Gerbiamas respondente,

I dalis

Remiantis šia anketa ir testu bus atliktas tyrimas, kuris padės identifikuoti konfliktų valdymo problemas įmonėje bei pateikti išvadas ir pasiūlymus jų gerinimui. Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto magistrantas Gintaras Stripeikis. **Anketa ir testas yra anonimiški.**

**Dėkoju už Jūsų dalyvavimą tyrime.**

Iš pateiktų atsakymų pasirinkite ir pažymėkite ⊗, Jūsų nuomone, labiausiai tinkantį variantą.

**1. Jūsų lytis...**

- Vyras
- Moteris

**2. Jūsų amžius...**

- 18 – 25 m.
- 26 – 35 m.
- 36 – 45 m.
- 46 – 55 m.
- 56 – 65 m.

**3. Jūsų pareigos...**

- Vadovas (meistras)
- Pamainos darbuotojas
- Kita \_\_\_\_\_

**4. Kokie Jūsų santykiai su bendradarbiais?**

- Labai geri
- Geri
- Patenkinami
- Blogi
- Labai blogi

**5. Ar dažnai darbe tenka pakliūti į konfliktines situacijas?**

- Labai dažnai (dažniau nei kartą per savaitę)
- Dažnai (kartą per mėnesį)
- Retai (kartą per pusmetį)
- Labai retai (kartą per metus)
- Niekada

**6. Kaip dažnai konflikto būdu gali būti išspręsta Jūsų problema?**

- Labai dažnai
- Dažnai
- Retai
- Labai retai
- Niekada

**7. Konfliktus tarp darbuotojų įmonėje dažniausiai sprendžia...**

- Patys darbuotojai
- Vadovai
- Vadovai kartu su darbuotojais

**8. Kaip manote, ar konfliktai yra...**

- Žalingi
- Naudingi
- Kartais naudingi, kartais žalingi

**9. Kaip, paprastai, jaučiatės po konflikto su bendradarbiais?**

- Esu labai patenkintas (jaučiu palengvėjimą, teisybės jausmą)
- Mano pasitenkinimas vidutinis (man patinka, kad problema buvo išspręsta, tačiau manau, jog ji galėtų būti sprendžiama kitaip)
- Esu nelabai patenkintas (problema nebuvo iki galo išspręsta, o priimti sprendimai nevisiškai pateisina mano lūkesčius)
- Esu visiškai nepatenkintas (jaučiu nuoskaudą, pyktį, nusivylimą)

**10. Kokią įtaką konfliktas daro Jūsų darbo produktyvumui?**

- Labiau teigiamą
- Labiau neigiamą nei teigiamą
- Nedaro jokios įtakos

**11. Jūsų nuomone, dažniausiai darbe konfliktai kyla...**

- Tarp tų pačių pareigybių darbuotojų
- Tarp vadovų ir pavaldinių

**12. Ar teko patirti konfliktą su vadovu?**

- Taip
- Ne

**13. Ar konfliktas su vadovu galėtų lemti Jūsų pasirinkimą išeiti iš darbo?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**Kodėl?** \_\_\_\_\_

**14. Kaip manot, ar visi organizacijos darbuotojai turėtų mokėti patys išspręsti konfliktus?**

- Taip
- Ne
- Nežinau
- Manau, kad turėtų mokėti tik vadovai

**15. Ar įmonės personalas apmokomas racionalaus (tinkamo) elgesio konfliktinėse situacijose?**

- Taip
- Ne

**16. Kaip manote, ar vadovai moka sėkmingai išspręsti konfliktus?**

- Taip
- Ne

**17. Ar įmonės darbuotojai sugeba sėkmingai išspęsti konfliktus?**

- Taip
- Ne

**18. Kokie konfliktai dažniausiai kyla Jūsų darbovietėje?**

- Emociniai konfliktai (nusivylimas, kaltinimai, priekabės, susierzinimas ir nesantaika tarp kolegų)
- Konfliktai dėl skirtingo supratimo kaip atlikti darbą ar tam tikrą užduotį
- Konfliktas dėl situacijos, kai neaišku kas, ką, kaip ir kada turėtų padaryti ir kokią atsakomybę turėtų prisiimti

**19. Kuris, Jūsų nuomone, iš išvardintų konfliktų valdymo metodų efektyviausias?**

(Pažymėkite nuo 1 iki 3 atsakymo variantų)

- Darbuotojui suprantamai išaiškinama kokio lygio rezultatų iš jo tikimasi, kokie jo įgaliojimai ir atsakomybė
- Aukštesnes pareigas užimantys asmenys reguliuoja darbuotojų tarpusavio ryšius, sprendimų priėmimą ir informacijos pasikeitimo srautus įmonėje
- Aiškiai ir suprantamai apibrėžiamas organizacijos tikslas
- Poveikio darymas darbuotojų elgesiui, siekiant išvengti neigiamų konflikto pasekmių
- Vieno iš konflikto dalyvių perkėlimas į kitą padalinį, funkcinių pareigybių patikslinimas, pavaldumo santykių nustatymas ir pan.
- Dėl problemų vyksta diskusija, aptariami įvairūs problemų sprendimo variantai
- Konfliktas reguliuojamas vadovo autoritetu
- Nedidelio, neturinčio neigiamų pasekmių konflikto lygio palaikymas (pvz.: darbuotojų kūrybingumo skatinimui)
- Įvairių priemonių, skatinančių konkurenciją, įvedimas (pvz.: apdovanojimas už geriausią rezultatą)

**20. Ar Jūs norėtumėte turėti didesnę sprendimų laisvę, bet tuo pačiu ir prisiimti didesnę atsakomybę savo darbovietėje?**

- Norėčiau
- Nenorėčiau
- Man svarbiau, kai sprendimus priima ir atsakomybę prisiima aukštesnes pareigas užimantis kolega

**21. Kokios dažniausiai pasitaikančios konfliktų priežastys įmonėje?**

(Pažymėkite nuo 1 iki 3 atsakymo variantų)

- Konfliktinėmis charakterio savybėmis pasižymintys bendradarbiai
- Neaiškiai ar netiksliai apibrėžtos darbuotojų veiklos ribos
- Konkurencija tarp bendradarbių dėl ribotų resursų, reikalingų darbui atlikti (pvz.: neužtenka darbo priemonių)
- Darbuotojų patiriamas ilgalaikis stresas, krūvis, nuovargis
- Nesusikalbėjimas, informacijos trūkumas, klaidingas suvokimas
- Nepalanki atmosfera kolektyve (bendradarbių savanaudiškumas, pasyvumas, uždarų grupių susidarymas)
- Nepasiteisinę darbuotojų lūkesčiai (pvz.: susitarimų nesilaikymas)
- Neobjektyvi darbo užmokesčio sistema
- Pasikartojantys anksčiau nuslopinti ar neišspręsti konfliktai

**22. Koks konfliktų sprendimo būdas įmonėje taikomas dažniausiai?**

- Stengiamasi išvengti konflikto, nes tikima, kad vėliau jis išsispres savaime
- Paprastai bandoma įrodyti, kad vieni teisūs, o kiti klysta
- Ieškomas kompromisas, kai atsisakoma dalies savo interesų, jei jų atsisako ir kita konflikto pusė
- Abi konflikto pusės stengiasi surasi labiausiai jas tenkinančius sprendimus
- Viena konflikto pusė prisitaiko prie esamos situacijos (pvz.: nes svarbu išsaugoti gerus santykius su kolegomis)



Gerbiamas respondente,

**II dalis**

Kiekviename klausime iš teste nurodytų teiginių (jie gali kartotis) pasirinkite vieną atsakymo variantą (A arba B). Norime atkreipti dėmesį, jog nėra teisingų ar neteisingų atsakymų, todėl prašytume pasirinkti labiausiai Jūsų elgesi atspindintį variantą ⊗. Iš anksto dėkojame.

- 1.**
  - A) Kartais leidžiu kitiems prisiimti atsakomybę už problemos sprendimą.
  - B) Užuoat aptarinėjęs klausimus dėl ko mūsų nuomonės skiriasi, aš stengiuosi atkreipti dėmesį į tuos dalykus, dėl kurių mūsų nuomonė sutampa.
- 2.**
  - A) Aš stengiuosi rasti kompromisinį sprendimą.
  - B) Spręsdamas problemą aš stengiuosi atsižvelgti į visus savo ir kito asmens interesus.
- 3.**
  - A) Paprastai aš atkakliai siekiu užsibrėžtų tikslų.
  - B) Kartais savo interesus aukoju vardan kito asmens interesų.
- 4.**
  - A) Stengiuosi rasti kompromisinį sprendimą.
  - B) Kartais savo norus aukoju dėl kitų asmenų interesų.
- 5.**
  - A) Švelninant ginčytiną situaciją, aš visuomet stengiuosi rasti kito asmens palaikymą.
  - B) Stengiuosi padaryti viską, kas įmanoma, kad išvengčiau nereikalingos įtampos.
- 6.**
  - A) Aš stengiuosi išvengti rūpesčių atsiradimo.
  - B) Aš stengiuosi pasiekti savo.
- 7.**
  - A) Aš stengiuosi atidėti ginčytino klausimo sprendimą tam, kad, laikui bėgant, jį galutinai išspręščiau.
  - B) Aš manau, jog galima kai kuriose situacijose nusileisti tam, kad pasiekčiau savo tikslą.
- 8.**
  - A) Paprastai aš atkakliai siekiu užsibrėžtų tikslų.
  - B) Siekiu nedelsdamas iškelti viešumon visus probleminius klausimus.
- 9.**
  - A) Manau, kad ne visuomet verta jaudintis dėl kai kurių skirtumų.
  - B) Aš labai stengiuosi, kad pasiekčiau savo.
- 10.**
  - A) Tvirtai siekiu užsibrėžtų tikslų.
  - B) Stengiuosi rasti kompromisinį sprendimą.
- 11.**
  - A) Siekiu nedelsdamas iškelti viešumon visus ginčytinus klausimus.
  - B) Aš stengiuosi nuraminti kitą, nes svarbiausia išsaugoti gerus santykius.
- 12.**
  - A) Dažnai vengiu laikytis pozicijos, kuri galėtų sukelti prieštaravimų.
  - B) Aš leisiu kitam asmeniui laikytis savo nuomonės, jei jis daro ta patį.

**13.**

- A) Siūlau vidurinį variantą.
- B) Primygtinai reikalauju, kad būtų daroma taip, kaip man atrodo teisingiausia.

**14.**

- A) Aš išsakau kitam asmeniui savo idėjas ir prašau jo to paties.
- B) Aš stengiuosi parodyti kitam asmeniui savo požiūrio logiką ir naudą.

**15.**

- A) Aš stengiuosi nuraminti kitą asmenį, juk svarbiausia yra išsaugoti mūsų santykius.
- B) Aš stengiuosi daryti viską, kad išvengčiau nereikalingos įtampos.

**16.**

- A) Aš stengiuosi neužgauti kito jausmų.
- B) Stengiuosi įtikinti kitą asmenį savo požiūrio teisingumu.

**17.**

- A) Paprastai aš atkakliai stengiuosi pasiekti savo.
- B) Stengiuosi padaryti visa, kas įmanoma, kad išvengčiau bereikalingos įtampos.

**18.**

- A) Galėčiau leisti kitiems asmenims laikytis savo požiūrio, jei žinočiau, kad tai teikia jiems laimę.
- B) Aš leisčiau kitam asmeniui laikytis savo nuomonės, jei ir kitas darytų tą patį.

**19.**

- A) Nedelsdamas stengiuosi išsiaiškinti ginčytinų klausimų esmę.
- B) Aš stengiuosi atidėti ginčytino klausimo sprendimą, kad, laikui bėgant, galutinai jį išspręščiau.

**20.**

- A) Aš nedelsdamas siekiu įveikti mūsų nesutarimus.
- B) Aš stengiuosi rasti geriausią mums abiems laimėjimų ir nuostolių derinį.

**21.**

- A) Per derybas stengiuosi būti atidus kito asmens pageidavimams.
- B) Visada esu linkęs tiesioginiam problemos aptarimui.

**22.**

- A) Visada stengiuosi rasti vidurį tarp savo ir kito asmens požiūrio.
- B) Aš ginu savo požiūrį.

**23.**

- A) Labai dažnai esu susirūpinęs kaip patenkinti visų mūsų pageidavimus.
- B) Kartais leidžiu kitiems prisiimti atsakomybę už problemos sprendimą.

**24.**

- A) Jei kito asmens požiūris jam būtų labai svarbus, aš stengčiausi patenkinti jo pageidavimus.
- B) Aš stengiuosi įtikinti kitą asmenį siekti kompromiso.

**25.**

- A) Aš stengiuosi įrodyti kitam asmeniui savo požiūrio logiką ir naudą.
- B) Derybų metu aš stengiuosi būti dėmesingu kitų pageidavimams.

**26.**

- A) Aš visada siūlau vidurinį variantą.
- B) Beveik visada esu susirūpinęs kaip patenkinti visų mūsų pageidavimus.

**27.**

- A) Dažnai vengiu laikytis požiūrio, kuris galėtų sukelti ginčus.
- B) Galėčiau leisti kitiems asmenims laikytis savo požiūrio, jei žinočiau, kad jiems tai teikia laimę.

**28.**

- A) Paprastai ryžtingai siekiu savo tikslo.
- B) Švelnindamas ginčytiną situaciją, paprastai ieškau kito asmens palaikymo.

**29.**

- A) Aš siūlau vidurinį variantą.
- B) Manau, kad ne visada verta jaudintis dėl kai kurių nesutarimų.

**30.**

- A) Stengiuosi neužgauti kito asmens jausmų.
- B) Ginčo situacijoje aš visada laikausi tokios pozicijos, kad mes kartu su suinteresuotu asmeniu galėtume sėkmingai išspręsti kilusią problemą.

**Dėkojame už dalyvavimą tyrime**