

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Eimantas JAKIMAVIČIUS

KONFLIKTŲ VALDYMAS STATYBINĖJE ORGANIZACIJOJE

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

KONFLIKTŲ VALDYMAS STATYBINĖJE ORGANIZACIJOJE

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, statybos vadyba (01S3)

Magistro darbo autorius Eimantas Jakimavičius.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas doc. dr. S. Stoškus
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

.....

SANTRAUKA

Eimantas Jakimavičius

Konfliktų valdymas statybinėje organizacijoje

Magistro darbas

Magistro darbe nagrinėjama problema – kaip dažnai besikartojantys ir nesprenžiami konfliktai turi įtakos darbo atmosferai bei produktyvumui, atsižvelgiant į susiklosčiusias situacijas išanalizuoti ir susisteminti įvairių autorių konfliktų valdymo ypatumai organizacijose. Praktinėje dalyje atliktas tyrimas, kokie yra konfliktų valdymo ir jų sprendimų būdai.

Praktinėje dalyje atliekama surinktų anketinių duomenų analizė, apžvelgus tyrimo rezultatus, galima konstatuoti, kad statybinėje organizacijoje UAB „NCC titanas“ dažnai besikartojantys ir nesprenžiami konfliktai turi didžiulę neigiamą įtaką darbo atmosferai bei produktyvumui, įmonė neturi konfliktų valdymo patirties, o daugiausia konfliktuojama su vadovu arba atvirksčiai – vadovas konfliktuoja su darbuotojais.

Interpretuojant gautus duomenis, pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

SUMMARY

Eimantas Jakimavičius

Conflict management in constructional organization

Analyzed problem in master's work – how often repeated and indecisive conflicts has influence for work atmosphere and efficiency, according to occur situation to analyze and structure various artists conflict management features in organizations. In practical part studied investigation what are conflict management and their solution ways.

In the practical part of the collected data by a profile analysis, summarizing the results, it can be stated that the constructional organization "NCC titanas" often repeated and indecisive conflicts has a significant negative impact on the working atmosphere and productivity, the company has no experience in conflict management and largely conflicting with the manager or vice versa - manager conflicts with a staff.

Interpreting the findings, submitted conclusions and recommendations.

Paveikslai.

- 1 pav. Respondentų pasiskirstymas įmonėje pagal lytį.
- 2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.
- 3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kylančių konfliktų dažnumą tarp kolegų.
- 4 pav. Konfliktingos situacijos vyraujančios organizacijoje.
- 5 pav. Situacijos dažniausiai sukeliančios konfliktus.
- 6 pav. Respondentų elgesys prieš konfliktą.
- 7 pav. Pasitaikančios neigiamos situacijos respondentų organizacijoje.
- 8 pav. Stresinių situacijų dažnumas organizacijoje.
- 9 pav. Konfliktų baigtis ir padariniai.
- 10 pav. Konfliktų valdymo patirtis organizacijoje.
- 11 pav. Konfliktų sprendimo taktika organizacijoje.
- 12 pav. Organizacijoje kylančių konfliktų tipai.
- 13 pav. Iškilusių nesutarimų sprendimų būdai.
- 14 pav. Konfliktų įtaka respondentų darbingumui.

Lentelės

1 lentelė AB NCC grupės valdymo schema

2 lentelė NCC statyba valdymo schema

3 lentelė UAB “NCC titanas” valdymo schema

Priedai

1 priedas. Anketa

TURINYS

ĮVADAS.....	3
1. KONFLIKTŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	7
1.1. Žmogiškųjų santykių teorijos vertinimas.....	8
1.2. Konflikto samprata.....	8
1.3. Konflikto poveikio vertinimas	8
1.4. Konflikto neigiamas, teigiamas poveikis	9
1.5. Konflikto tipai	10
2. KONFLIKTŲ VYSTYMOSI DINAMIKA IR PRIEŽASTINGUMAS.....	12
2.1. Konflikto simptomai	13
2.2. Konflikto priežastys	15
2.3. Konflikto baigties variantai	16
2.4. Konflikto valdymas organizacijoje	22
3. KONFLIKTŲ VALDYMO TYRIMAS UŽDAROJE AKCINĖJE BENDROVĖJE UAB „NCC titanas“	20
3.1. Organizacinė techninė charakteristika	20
3.2. Tyrimo metodologija.....	22
3.3. Empyrinio tyrimo rezultatai.....	28
4. IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	42
LITERATŪRA.....	47
PRIEDAI	48

IVADAS

Šiuolaikiniame pasaulyje, kuris yra apibrėžiamas kaip postmodernybės epocha, stebimi vis labiau ir labiau ryškėjantys charakteringi socialiniai procesai. Progresas paliečia visus: tiek statybines organizacijas, tiek ir pavienius asmenis. Keičiasi požiūriai, nuomonės, kasdien atrandama kas nors nauja socialinių sistemų valdyme. Gyvenimo būdas tampa įvairesnis, bet tuo pačiu yra patiriama neigiamų emocijų. Kasdien žmonės gali atsidurti kebliose situacijose, kuriose kyla konfliktai, toliau seka visa neigiamų pasekmių virtinė: stresas, įtampa, dvasiniai ir fiziniai negalavimai.

Darbo problema ir aktualumas: dažnai besikartojantys ir nesprenžiami konfliktai turi neigiamos įtakos darbo atmosferai bei produktyvumui. Konflikto auka gali tapti kiekvienas – ir jaunas specialistas, ir didelį darbo stažą turintis profesionalas. Organizacijos galimybės plėtotis tiesiogiai susijusios su jos gebėjimu spręsti ir valdyti konfliktines situacijas. Nepaisant, kad konfliktai yra neatsiejama organizacijos veiklos dalis, svarbiausia tai, koks yra vadovo požiūris į konfliktus: kaip organizacijoje reaguojama į juos, kaip jie analizuojami, kokie pasirenkami jų sprendimo būdai, kas daroma, norint jų išvengti.

Konflikto atsiradimas gali sukelti grėsmę kolektyvo harmonijai bei pusiausvyrai. Abipusės pagarbos pagrindu sprendžiant diskutuotinas problemas konfliktas gali būti ir naudingas, pagerinti kolektyvo darbą. Sprendžiant konfliktus pirmiausia reikia išryškinti konflikto šaltinį ir suprasti nepasitenkinimo priežastį, tik tada galima pereiti prie jo sprendimo. Visi konflikto dalyviai turi pasijausti visaverčiais žmonėmis, o jų požiūriai, jausmai ir poelgiai turi būti gerbiami.

Žmogiškųjų santykių teorijoje akcentuojama harmoningo organizacijų funkcionavimo svarba. Suradus teisingą formulę, organizacija veiks kaip gerai sureguliuotas mechanizmas. Į konfliktus, kylančius organizacijoje, buvo žiūrima kaip į neigiamus reiškinius.

Naujųjų valdymo teorijų atstovai pripažįsta, kad visiškas konfliktų nebuvimas organizacijoje – ne tik neįmanomas, bet ir nepageidautinas. Organizacijoje būtina harmoninga visų veiklos sričių integracija, tačiau ji negali likti statiška ir pasitenkinti esama padėtimi. Net ir efektyviai valdomose organizacijose konfliktai ne tik galimi, bet gali būti net ir pageidautini. Kinai žodžiui „konfliktas“ parašyti vartoja du simbolius: vienas jų reiškia „pavojų“, kitas – „proga“.

Dalykiški konfliktai padeda išsiaiškinti skirtingus požiūrius, suteikia papildomos informacijos, padeda išryškinti daugiau alternatyvų ir problemų. Analizuojamoje statybinėje organizacijoje tai daro grupinį sprendimų priėmimą efektyvesnį.

Mokslinis naujumas: mokslinio naujumo pagrindu įmonėje konfliktų analizė nebuvo daroma.

Tyrimo objektas: konfliktų valdymas.

Darbo tikslas: išanalizuoti konfliktų kilimo priežastis, vyraujančius UAB „NCC titanas“ konfliktų tipus ir jų įtaką įmonės veiklos efektyvumui. Pateikti argumentus ir pagrįstus sprendimus neigiamų konfliktinių situacijų poveikio minimizavimui.

Tyrimo metodai:

Tiksliui pasiekti keliami tokie *uždaviniai*:

1. Išanalizuoti konfliktus ir jų valdymą mokslinėje literatūroje.
2. Atlikti darbuotojų tyrimą, susijusį su konfliktais įmonėje ir jų valdymu.
3. Pateikti pasiūlymus, kaip valdyti konfliktus UAB „NCC titanas“ ir kaip juos būtų galima pritaikyti.

1. KONFLIKTŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Konfliktus studijuoti ir suprasti svarbu dėl to, kad jie gali turėti tiek teigiamą, tiek destruktivią įtaką organizacijai. Todėl pagrindinis klausimas yra ne kaip išvengti konfliktų, bet kaip juos valdyti.

1.1. Žmogiškųjų santykių teorijos vertinimas

Žmogiškųjų santykių teorijos esmę sudaro tai, kad daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama neformalioms grupėms ir neformaliems žmonių santykiams darbe, kad geri darbo santykiai sudaro gerą psichologinį klimatą, gerokai padidina tiek pavaldinių, tiek jų vadovų darbo našumą. Pirmasis žymus šios krypties šalininkas ir tyrinėtojas buvo Eltonas Mayo, kurio 1932 metais užbaigo tyrinėjimo išvada buvo: darbininkų brigados pačios nustato vidines našumo normas, darbo ritmą, paskirsto darbus brigados nariams ir sprendžia, kaip reikia reaguoti į administracijos vykdomą politiką priklausomai nuo jos ketinimų. (A. Seilius, 1999). Vėliau sekė Abrahamas Maslowas su didžiausiu nuopelnu – žmogaus poreikių skirstymu į grupes ir jų hierarchijos nustatymu. Kiekviename žmogaus poreikių tenkinimo lygyje veikia tam tikri stimulai. Kai patenkinami to lygio poreikiai, tai aukštesniajame poreikių lygyje tie stimulai nebeveikia, nors ir didintume jų intensyvumą. (A. Seilius 1999). Trečiasis atstovas – Douglas McGregoras nagrinėjo vadovų požiūrį į pavaldinius ir nustatė, kad nepaisant tų požiūrių įvairovės, galima skirti dvi tipines jų grupes: X ir Y teorijas.

Prielaidos apie žmogaus elgseną pagal „Y teoriją“: Žmogaus fizinės ir protinės pastangos dirbant yra tokios pat natūralios, kaip žaidžiant ar ilsintis. Žmogui iš esmės nebūdingas priešiškas darbai: priklausomai nuo sąlygų darbas gali būti pasitenkinimo ar bausmės šaltinis. Išorinė kontrolė – ne vienintelė priemonė, verčianti žmones stengtis dirbant.

Žmonės valdys ir kontroliuos patys save, kad pasiektų tikslus, kuriuos jie įsipareigojo pasiekti. Svarbiausias atlygis prisiėmus prievoles gali būti saviraiškas poreikių patenkinimas.

Tai gali būti tiesioginis pastangų, nukreiptų organizacijos tikslams pasiekti, rezultatas. Vidutinis statistinis žmogus esant atitinkamoms sąlygoms mokosi ne tik prisiimti atsakomybę, bet ir būti atsakingam.

Labai daug žmonių sugeba kūrybiškai prisidėti, kai yra sprendžiamos organizacijos problemos, tačiau praktiškai taip būna retai.

Šiuo metu organizacijose išnaudojamos ne visos vidutinio statistinio žmogaus galimybės.

Makgregoras analizuoja galimybes pritaikyti „Y teoriją“ kaip egzistuojančios organizacijos pagrindą. Ji ypač domina šios teorijos pritaikymo rezultatai vertinant našumą, darbo atlyginimą ir kopiant karjeros laiptais, kuriant tarpusavio santykius tarp administracijos ir vykdomojo personalo. Pagal „Y teoriją“ administracijos personalas yra tarnyba, teikianti profesionalią pagalbą visiems valdymo lygmenims.

Prielaidos apie žmogaus elgseną pagal „X teoriją“: Vidutiniam statistiniam žmogui būdingas priešiškus darbu ir noras, esant galimybėms, jo išvengti. Tokiu būdu vadybininkams svarbu teikti ypatingą reikšmę našumui, skatinamosioms schemoms ir „sąžiningam dienos darbui“ bei numatyti „rezultatų ribojimą“.

Dėl žmogaus priešiško darbu daugumą žmonių reikia kontroliuoti, versti, kreipti reikiama linkme, bausti tam, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai.

Vidutinis statistinis žmogus norėtų būti nukreipiamas, išvengti atsakomybės, turi palyginti nedaug ambicijų, trokšta visur jaustis saugus.

„X teorija“ buvo aktuali ilgą laiką, kuri aiškino tam tikrą žmogaus elgseną darbe. Kita vertus, esama daugybės akivaizdžių faktų ir išaugusio skaičiaus tyrėjų atradimų, kurių neįmanoma paaiškinti šiomis prielaidomis, todėl Mc Gregoras pasiūlė alternatyvią „Y teoriją“, kurioje „kontrolės“ principą pakeitė esminis „integravimo“ principas. (E. Bagdonas, L. Rapalienė 2000)

Motyvacijos teorijos:

Žmonių išteklių modelis dažnai siejamas su Douglaso McGregoro vardu. Douglasas Mc Gregoras ir kiti teoretikai kritikavo šį modelį ir teigė, kad tai tik truputį sudėtingesnis požiūris į manipuliavimą pavaldiniais. Jie taip pat teigė, kad žmonių santykių modelis, kaip ir tradicinis modelis, supaprastino motyvacijos reiškinį ir visą dėmesį sutelkė į vieną veiksnį, pvz., pinigus ar socialinius santykius.

Tradicinis požiūris, dar vadinamas Teorija X teigia, kad žmonės iš prigimties nemėgsta dirbti, ir nors suvokia darbą kaip neišvengiamą būtinybę, visais įmanomais būdais stengiasi jo išvengti. Dauguma nori, kad jiems būtų vadovaujama ir jie galėtų išvengti atsakomybės. Taigi darbas užima geriausiu atveju antrą vietą žmogaus vertybių skalėje, todėl vadovai turi priversti savo pavaldinius dirbti.

Teorija Y yra optimistiškesnė. Ji teigia, kad darbas yra toks pat natūralus dalykas kaip poilsis ar žaidimas. Pagal teoriją žmonės iš tiesų nori dirbti ir, esant palankioms aplinkybėms, patiria didelį pasitenkinimą darbe. Žmonės sugeba prisiimti atsakomybę, o kartais jos net

sąmoningai siekia. Jie sugeba dėl organizacijos tikslų pasitelkti savo vaizduotę, sumanumą, išradingumą ir kūrybiškumą.

Pagal Y teoriją, šiuolaikinio pramonės pasaulio problema yra ta, kad jis ne visiškai išnaudoja žmogaus galimybes. Kad išnaudotų savo pavaldinių prigimtinių norą dirbti, vadovai pagal Teoriją turi sukurti klimatą, kuris suteiktų jiems galimybę asmeniškai tobulėti. T.y. įtraukti darbuotojus į valdymą.

1.2. Konflikto samprata

Konfliktas – tai priešingų interesų, požiūrių susidūrimas, kai kito žmogaus ar grupės pozicija kuriuo nors klausimu yra visiškai atmetama ir laikoma kliūtimi tolimesnei veiklai. (E.Bagdonas, L. Rapalienė 2000)

Konfliktas (lot. *conflictus* - susidūrimas) – priešingų interesų, pažiūrų susidūrimas, sukeliantis stiprius, nemalonius išgyvenimus (Tarptautinių žodžių žodynas 1999).

Konfliktai yra kasdienio gyvenimo dalis. Kiekvienam žmogui kartais tenka pakliūti į sudėtingas bendravimo situacijas. Kad konfliktai būtų sėkmingai išspręsti, reikia daug žinių ir įgūdžių. Jeigu gebėsime jais tinkamai pasinaudoti, sugaištas laikas ir pastangos atsipirks keleriopai. Žmonės, kurie nagrinėja problemas, išskylančias sudėtingose bendravimo situacijose, paklausti, su kuo jiems pirmiausia asocijuojasi žodis „*konfliktas*“, dažniausiai mini barnį, pyktį, baimę, išsiskyrimą, įtampą, ašaras, nusivylimą, muštynes ir daugybę kitų dalykų, susijusių su prasta savijauta, nepalankia situacija ir nepageidaujamomis pasekmėmis. Tik labai nedaug žmonių žodį „*konfliktas*“ sieja su emocinės įtampos sumažėjimu, santykių pagerėjimu, situacijos išsiaiškinimu, problemos išsprendimu. Nemalonūs prisiminimai, skaudi patirtis dažnai trukdo išvelgti teigiamus konflikto aspektus ir suvokti savo galimybes, rodyti iniciatyvą, stengtis pagerinti situaciją (Želvys, 1995).

Darbo ekonomikoje *konfliktas* reiškia priešingų dirbančiojo ir darbdavio interesų susidūrimą, kuris paprastai kyla dėl to, kad vienas iš jų pažeidžia darbo sutarties sąlygas (Auštrevičius P., Pupkevičius D., Treiginė D. 1991). Reta diena organizacijoje praeina be didesnių ar mažesnių konfliktų. Taigi organizacijoje konfliktai yra neišvengiami. Tai lyg ir sudėtinė organizacijos gyvenimo dalis. Konfliktingoms situacijoms išsiaiškinti sugaištama nemažai laiko ir išeikvojama daug energijos (Bagdonas, Bagdonienė 2000). Konfliktus reikia mokėti tinkamai spręsti ir tinkamai elgtis į juos pakliuvus, žinoti kaip valdyti juos.

Apibendrinant galima teigti, kad konfliktams paprastai priskiriami prieštaravimai, atsirandantys susidūrus skirtingiems siekiams, interesams, pažiūroms ir sukeltiems emocijoms, neigiamai veikiančias darbo procesą, kurios jaudina žmones ir skatina juos tarpusavio kovai.

1.3. Konfliktų poveikio vertinimas

Požiūris į konfliktus daro įtaką vadovavimo stiliaus pasirinkimui.

Biurokratinio ar konservatyvaus stiliaus vadovai įsitikinę, jog konfliktas yra nereikalingas, žalingas ir atspindi darbo planavimo bei vadovavimo nesėkmes. Konfliktą jie prilygina kovai, nemalonioms diskusijoms, pykčiui ir įtampai. Biurokratai įsitikinę, kad jei bus laikomasi mokslinių vadovavimo taisyklių, konfliktai tarp vadovo ir dirbančiųjų išnyks. Konfliktą jie siūlo numalšinti ir pašalinti. Biurokratų konfliktų sprendimo strategijos bei metodai apima represinio, nepalankaus klimato sukūrimą, kur savo reakcijos reiškinys yra tuojau pat nuslopinamas arba dėl konflikto sukūlimo paskiriamos bausmės, tokios kaip viršvalandžiai, nemalonus darbas, perkėlimas į kitą darbo vietą ar net atleidimas. Kiti naudojami metodai tai: derybos, įtikinėjimai arba konfrontacija, paremta “Aš laimiu, tu pralaimi” požiūriu.

Humanistai į konfliktus žiūri liberaliai, teigdami, jog konfliktų atsiradimas yra normalus, dažnai pasitaikantis reiškinys, kadangi žmonės turi poreikių, kurie kartais susikerta. Pavyzdžiui, skirtingų skyrių vadovai gali konfliktuoti dėl personalo ar žaliavų paskirstymo. Komandos nariai gali pyktis su komandos vadovu dėl darbų pasiskirstymo. Liberalus, progresyvus požiūris į konfliktus remiasi tuo, kad kai kurie konfliktai yra reikalingi, ir jų sprendimo būdų ieškojimas didina darbo efektyvumą. Tuo pačiu pripažįstama, kad dauguma konfliktų gali pakenkti individams, užkirsti kelią tikslo siekimui. Progresyviai mąstantis vadovas bandys konfliktą spręsti taip, kad visi neigiami jo aspektai būtų minimalūs, o naudingi – maksimalūs.

Humanistinių santykių šalininkai įsitikinę, jog žmonėms įmanoma tuo pačiu metu konfliktuoti ir bendradarbiauti. Pavyzdžiui, du darbuotojai gali sutarti dėl bendrų darbo kokybės gerinimo, tačiau labai nesutarti, kaip tai įvykdyti. Vadovai humanistai, sprenddami konfliktus, remiasi diskusija, problemos sprendžiamos integruojant visų dalyvių mintis, jausmus, ieškant bendrų sprendimų, kad kiekvienas iš jų pasijustų “laimėtoju”.

1.4. Konfliktų neigiamas, teigiamas poveikis

Kaip minėta, organizacijoje konfliktai yra neišvengiami. Konflikto misija- atkurti, normalizuoti, o idealiu atveju- pagerinti situaciją ar pašlijusius santykius. Konfliktus reikia vertinti, kaip atsiradusią galimybę ar kilusią problemą. Todėl išskiriami naudingi, *teigiami* ir kenksmingi, *neigiami* konfliktai.

Konflikto nauda, *teigiamas* jo poveikis tas, jog jis atveria galimybes:

- geriau pažinti, daugiau sužinoti apie kito žmogaus poreikius ir jų tenkinimą;
- darbuotojams geriau pažinti vieniems kitus;
- viską išsiaiškinti ir tuo pagerinti tarpasmeninius santykius;
- pašalinti įvairius trūkumus ir labiau įsitraukti į darbinę ir visuomeninę veiklą;
- grupei susivienyti, padidinti savo sutelktumą, ugdyti “mes” jausmą;
- vystytis, pašalinti sąstingį.

Pozityvaus konflikto funkcijos, anot vokiečių bei JAV sociologų G.Simmel ir L.Coser, yra šios:

- Konfliktas struktūroja sistemą. Jo metu sistemos elementai susigrupuoja į blokus, kurių veiklos sritis išeina už konflikto ribų. Vienas iš proceso aspektų – tas, kad tarp šių dalių išsikristalizuoja jėgų pasiskirstymas: numatoma, kas, ko, kiek gauna, o kartu sistema sugeba prisitaikyti prie pakitusių sąlygų.
- Daug mažų konfliktų padaro mažiau tikėtiną didelį konfliktą.
- Konfliktai sustiprina, užgrūdina organizaciją.
- Konfliktai tarp atskirų organizacijų sustiprina kiekvienos jų sutelktumą, tai yra sustiprina ryšius tarp atskirų organizacijos elementų: kai šie susijungia kovai prieš bendrą priešą, organizacija sustiprėja.
- Konfliktai padeda organizacijai prisitaikyti prie aplinkos. Jų metu ir pokonfliktiniu laikotarpiu dažnai sukuriama efektyvesnė organizacijos struktūra (Barvydienė, Kasiulis 2001). Visuminiu požiūriu konfliktai yra tarsi reguliuojanti jėga, palaikanti ir padedanti išsaugoti organizacijos pusiausvyrą. Per konfliktą dažnai pakeičiama pasenusi organizacijos struktūra, sukuriami nauji, efektyvesni funkcionavimo būdai. Tai padeda organizacijai prisitaikyti prie nuolat kintančių veiklos sąlygų.

Kenksmingi, *neigiami* konfliktai pasireiškia tuo, jog:

- problemos lieka neišspręstos;

- suintensyvėja neigiami santykiai, grupės net išsisklaido;
- jie nestimuliuoja ieškojimų;
- grupėje padidėja įtampa, priešiškus;
- darbuotojai linkę išplėsti nesutarimus. (Barvydienė, Kasiulis 2001)

1.5. Konfliktų tipai

Konflikto vaidmuo priklauso nuo to, kiek jis yra valdomas (Leonienė 2001). Tad labai svarbu žinoti konflikto prigimtį.

Konfliktai gali būti *funkciniai (konstruktyvūs)*, t.y. sąlygojantys organizacijos efektyvumo augimą, ir *disfunkciniai (destruktyvūs)* – sąlygojantys asmeninio pasitenkinimo, grupinio bendradarbiavimo ir organizacijos efektyvumo mažėjimą (Neverauskas, Rastenis 2001).

Konstruktyvūs konfliktai yra racionalūs, be emocijų (normali komunikacija), kurių dalyviai stengiasi rasti sprendimo būdus, vienodai prisiimti atsakomybę už pasekmes, profesionaliai komunikuoja. Konstruktyvus konfliktas naudingas organizacijai, nes jis generuoja naujas idėjas, skatina darbuotojų kūrybingumą, susidomėjimą, norą patikrinti savo sugebėjimus.

Destruktyvūs konfliktai yra neproduktyvūs. Jų pagrindas yra pažeistos konfliktuojančiųjų emocijos. Konflikto dalyviai mažiau mąsto apie reikalo esmę, daugiau- apie kovą. Konfliktuojantieji visada kaltina oponentus, nesuabejodami savo teisumu. Dažnai dalyviai patys negali išspręsti konflikto be pašalinių pagalbos (Bagdonas, Bagdonienė 2000).

Pagal konflikto subjektus, t.y. jo dalyvius, konfliktai skirstomi į keturis pagrindinius tipus: *asmeninius (vidinius), tarpasmeninius, asmens ir grupės, tarpgrupinius*.

Asmeniniai (vidiniai) konfliktai. Jie kyla asmenybės viduje, kai susiduria jo priešingi motyvai (poreikiai, interesai, vertybės, tikslai), kai yra nepasitenkinimas darbu (ypač kai keliami prieštaringi reikalavimai, pavyzdžiui reikalaujama didinti darbo našumą ir kartu gerinti gaminio kokybę), savo elgesiu, vaidmeniu organizacijoje. Taip pat, kai žmogus yra veikiamas stresų ar nepasitiki savimi (Sakalas 1998).

K Levinas šiuos konfliktus vadina *motyvų konfliktais* ir juos suskirstė:

1. *Troškimo – troškimo konfliktas.* Žmogui tenka rinktis iš dviejų ar daugiau vienodai malonių alternatyvų.

2. *Vengimo – vengimo konfliktas*. Rinktis tenka iš dviejų vienodai nemalonių alternatyvų ar dviejų blogybių. Būtent dėl alternatyvų nepatrauklumo šis konfliktas trunka ilgiau, nes sprendimo priėmimas yra vilkinamas: žmogus delsia, nesiryžta vis tikėdamasis, kad tai netiesa.

3. *Troškimo – vengimo konfliktas*. Dažniausiai pasitaikantis vidinis konfliktas, kartais dar vadinamas „motyvų kova“. Tas pats tikslas yra ir malonus, ir nemalonus, taigi sukyla dvilypiai jausmai.

O M. Symonds, remdamasis K Levino konfliktų klasifikacija, apibūdina konfliktų tipus taip:

Noru, tai yra priimtinių alternatyvų konfliktas, kai žmogus turi rinktis iš dviejų nesuderinamų norų, prieštaraujančių siekių. Konfliktas tarp:

- dviejų fundamentalių siekių: dviejų pagrindinių gyvenimo jėgų ar tendencijų;
- artimiausių ketinimų; tai sąmonėje vykstantys kasdieniniai, dažni sandėriai, priimant elementarius sprendimus;
- artimiausių ketinimų ir ateities siekių; sąmoningi strateginiai siekiai nuolat susiduria su impulsyviais, maloniais ketinimais;
- idealų ir ambicijų - dažni ir smarkūs, nes abiejų realizavimui dažnai nepakanka nei energijos, nei priemonių (pvz., moteriai - šeima ir(ar) karjera);
- dviejų pareigų; dviem svarbioms pareigoms būtina dviguba energija bei laikas; jų nėra;
- pareigos ir ambicijos: pvz., slaugyti pasiligojusį artimąjį ar siekti karjeros;
- dviejų prieštaraujančių nuostatų; toks konfliktas gali kilti su manymo, planavimo etape, nes sunku nuspręsti, kurią poziciją pasirinkti. (Barvydienė, Kasiulis 2001)
- *Priešingybių* (siekimo-vengimo) konfliktas, kai asmuo ir siekia, ir vengia tos pat situacijos.

Tai konfliktas tarp:

- siekimo tendencijos ir išorinės frustracijos (vilčių sudužimas): prieštaravimai tarp individualių siekių ir išorinių normų sukelia nerimą, kaltės jausmą;
- siekimo tendencijos ir vidinio draudimo: impulsyvios malonumų siekimo paskatos susiduria su vidiniu draudimu, kurį sukelia asmenybės ego ir superego; sąmoninga savikontrolė (ego), interiorizuotos visuomenės normos (superego) sukelia gėdą, kaltės jausmą; poelgius veikia ir nesąmoninga baimė;
- savastimi tapusių elgesio tendencijų; tai nekritiškai integruotos elgesio tendencijos; žmogus integruoja aplinkoje populiarius elgesio pavyzdžius;

- vidinio draudimo ir išorinio skatinimo; pagrindas - prieštaravimai tarp superego diktuojamų elgesio normų ir išorinio skatinimo; šios paskatos dažnai nesutampa. (Barvydienė, Kasiulis 2001)
- *Vengimo* - tai nepriimtinių alternatyvų konfliktas, kai žmogus nori išvengti abiejų, vienodai nemalonių, situacijų. Gyvenime neretai tenka rinktis tarp nemalonios, nepriimtinos užduoties vykdymo ir galimos bausmės nevykdymo atveju: siekiama pabėgti nuo varginančio prieštaravimo, o kita vertus, norima pabėgti nuo pareigos (Barvydienė, Kasiulis 2001).

Tarpasmeniniai konfliktai. Dažniausia konfliktų rūšis. Tai susidūrimas žmonių, kurių skirtingi charakteriai ir kurie siekia skirtingų tikslų, laikosi skirtingų požiūrių, vertybių, normų. Organizacijoje jie reiškiasi kaip vadovų kovos dėl išteklių, vadovo kova su viršininku už pavaldinius, dviejų kandidatų į tą pačią aukštesnę pareigybę kovą ar kaip asmeniniai ginčai. Šie konfliktai yra labai emocionalūs, nes priešininkai susiduria akis į akį (Leonienė 2001).

Asmens ir grupės konfliktai. Kyla, kai asmuo užima skirtingą poziciją nuo priimtos visos grupės pozicijos ir nesilaiko grupės elgesio normų. Dažnai jie kyla dėl noro išlaikyti savo individualybę. Nors gali kilti ir dėl pačios grupės spaudimo asmeniui. Kolektyve kiekvienas turi stengtis nepažeisti nustatytų normų, nekonfrontuoti (Sakalas 1998).

Tarpgrupiniai konfliktai. Dažnai jie kyla tarp formalių ir neformalių grupių dėl įvairių prieštaravimų, nes šios grupės turi specifinių tikslų, interesų, vertybių ir pan. Savų interesų turinti vadovybė, darbininkai, administracija, atskirų profesinių grupių darbuotojai konfliktuoja tarpusavyje, siekdami juos įgyvendinti. Dažnai grupes į konfliktą įtraukia nesutariantys vadovai (Neverauskas, Rastenis 2001).

Reikia prisiminti, kad konfliktų pavidalai yra ne tik įvairūs, bet ir nuolat kintantys (Burneikienė, Dirvonaitė, Urbonas 1997).

2. KONFLIKTŲ VYSTYMO SI DINAMIKA IR PRIEŽASTINGUMAS

2.1. Konfliktų simptomai

Konfliktas ne visada būna atviras ir jį galima sumaišyti su *mobingu* (psichologiniu diskomfortu darbe) (Sakalas 1998). Dėl konflikto daromos žalos organizacijai, vadovui svarbu išvengti konflikto grėsmę ir mokėti užkirsti jam kelią.

Konfliktams yra būdingi tam tikri simptomai:

1. *išsisukinėjimas ir pasipriešinimas* (nuolatinis priešinimasis, neigiama reakcija bet kokiam konkrečiau žmogaus pasiūlymui);
2. *agresyvumas ir priešiškas* (netinkamos, ne laiku kalbos, pikti žvilgsniai, priešiškos pastabos, tyčinės klaidos);
3. *užsispyrimas ir bukumas* („teisinga“ elgsena remiantis taisyklėmis);
4. *išsisukinėjimas* (nuo bendradarbiavimo);
5. *perdėtas konformizmas* (jokių savų idėjų – prisitaiko prie bet kurios nuomonės);
6. *nesuinteresuotumas* (pasišalinimas nuo bendrų problemų);
7. *formalizmas* (formalus etiketas ir nenatūralus draugiškumas). (Sakalas 1998):

2.2. Konfliktų priežastys

Bet kurioje valdymo situacijoje yra galimo konflikto šaltinių, bet konfliktai neatsiranda iš niekur, kiekvienas jų turi savo kilimo priežastis.

Pagrindinės konfliktų priežastys yra: *riboti ištekliai, tarpusavio priklausomybė (darbų sąsajos), skirtingi tikslai, pažiūrų ir vertybių skirtumai, skirtinga elgsena, išsilavinimas, bendravimo stiklius, nepakankama informacija, persidengiančios padalinių funkcijos*. Taip pat konfliktus gali sukelti ir *emocinė įtampa, stresai ar sąlygų neatitinkančios taisyklės*.

Riboti ištekliai. Kadangi organizacijos ištekliai yra riboti, vadovas sprendžia, kaip ir kam juos paskirstyti. Tai sukelia įvairius konfliktus, nes vieniems jų paskyrus daugiau, kiti jų gaus mažiau. Tad ši konfliktų priežastis pasireiškia rungtyniavimu dėl pinigų, erdvės, personalo, biuro ir kitos organizacinės technikos ar laiko (Stoner, Freeman, Gilbert 2000).

Tarpusavio priklausomybė (darbų sąsajos). Tai priklausomybė tarp užduočių ir darbų. Kadangi organizacija yra sistema, susidedanti iš tarpusavyje susijusių elementų, tai dėl vieno

padalinio ar žmogaus neadekvataus darbo, jei darbai priklauso vienas nuo kito, gali kilti konfliktas kituose padaliniuose. Kuo labiau darbas susijęs, tuo didesnė ir konfliktų tikimybė, kuri tai pat padidėja esant tam tikroms organizacinėms struktūroms: patricinėje, kur yra dvigubas pavaldumas, ir funkcinėje, kur kiekvienas padalinys sutelkia dėmesį tik savo sričiai (Neverauskas, Rastenis 2001.)

Skirtingi tikslai. Konflikto tikimybė padidėja, kai nėra tinkamos koordinacijos, kai padaliniai ar darbuotojai savo tikslus ima laikyti svarbesniais už visos organizacijos tikslus (Stoner, Freeman, Gilbert 2000).

Pažiūrų ir vertybių skirtumai. Konkrečią situaciją žmogus priima savaip. Skirtinga gyvenimo patirtis, išsilavinimas, darbo stažas, amžius, socialinė padėtis mažina skirtingų kartų atstovų tarpusavio supratimą ir norą dirbti kartu. M.Folet bendravimo stiliuje išskiria „komandavimo būdą“ (koku būdu vadovas perduoda pavaldiniams įsakymus ar nurodymus) (Zakarevičius 1998).

Nepakankama informacija. Blogas informacijos perdavimas gali būti ir konflikto priežastimi, ir pasekmė. Tai gali veikti kaip konflikto katalizatorius, trukdydamas asmenims ar jų grupei tinkamai suvokti ir įvertinti kitų požiūrį, poziciją ar situaciją, nes dėl informacijos trūkumo sunku tinkamai pagrįsti tikslus, skatinti jų siekti. Be to, galimos rimtos klaidos, dėl ko nukenčia organizacijos darbo efektyvumas (Neverauskas, Rastenis 2001).

Persidengiančios padalinių funkcijos ir neaiški atsakomybė už rezultatus. Ši konfliktų priežastis pasireiškia tuo, kad skirtingi darbuotojai, grupės ar padaliniai daro tą patį darbą ir nespėja gerai atlikti kitų darbų. Be to, išskyla klausimas, kuris iš jų turi atsakyti už vieno ar kito atlikto darbo nesėkmes („Vadovo pasaulis“ 2009’5).

Kaip matome, konfliktas gali vykti *organizacijos lygiu* (kai nesutariama dėl ribotų išteklių paskyrimo, skirtingai suvoktų organizacijos tikslų ir jos vertybinių nuostatų, dėl netinkamai perduotos informacijos) ir *tarpasmeniniu lygiu* (kai nesutaria asmenys, turintys skirtingus charakterius, tikslus, vertybines nuostatas) (Leonienė 2001).

Dažnai konflikto šaltinis, jo priežastis yra būtent vadovas:

- Jis neužtikrina pavaldiniams galimybių pasiekti veiklos tikslą;
- Jo veikla, jos stilius prieštarauja darbuotojų lygiui bei lūkesčiams;
- Kai jis, kiti lyderiai bei autoritetai nepateisina pasekėjų ekspektacijų;

▪ Nesudaro galimybių pavaldiniui pasiekti asmeninių tikslų; tada konfliktas tampa tarpasmeniniu: vadovas ima piknaudžiauti savo padėtimi, persekioti žmones už kritiką, tiesą. (Barvydienė, Kasiulis 2001)

Vadovai pakeičia ginčų objektą, nukreipia žmonių dėmesį į kitus dalykus asteniškas jų emocijas ten, „kur reikia...“; jis ieško argumentų, kad tik atrodytų teesus. Jis juos kuria; pasitelkiami:

- Pirmo išpūdžio socialiniai psichologiniai efektai;
- Pernelyg vertinama priešininko pavienių, atsitiktinių klaidų reikšmė, svarba;
- Pabrėžiami jo trūkumai ir silpnybės;
- Dažnėja formalios priekabės dėl to, kas anksčiau niekam nekliuvo;
- Tikrieji persekiojimo motyvai maskuojami, postringaujant apie valstybės, įstaigos, kolektyvo interesus, visuomenės normas, principus, autoritetus;
- Kelių šalininkų nuomonė pateikiama kaip visų;
- Vadovas ar jo paprašytieji asmenys, kalba visos organizacijos vardu;
- Vengiama moralinės atsakomybės;
- Kritikuojamasis atsiduria situacijoje, kai neįmanoma normaliai dirbti;
- Jis perkeliamas į kitas pareigas, tai labai gražiai „apipavidalinus“, jam pavedami darbai ne pagal žinias, ne pagal sugebėjimus, ir šis galų gale pats pasiprašo atleidžiamas. (Barvydienė, Kasiulis 2001)

Atvirai agresyvus vadovas manosi esąs puikus, o pavaldiniai niekam tikę. Pasitikėjimą ar nepasitikėjimą įprastomis sąlygomis jis gali slėpti, tačiau probleminiais atvejais puola atvirai. Žmones jis skriaudžia, o pats jaučiasi išskaudintas, pažemintas, iš visų jėgų ginasi. Atvirai agresyviai vadovui rūpi tik savi reikalai. Sėkmę jis pajunta, „nustūmęs“ kitus. Jis negaili darbuotojų ir bendrauja su jais, juos puldamas. Toks vadovas pelno pavojingo savanaudžio reputaciją. Pasyvesni, romesni žmonės stengiasi neturėti su juo jokių reikalų (Baranauskienė, L., Petkevičiūtė, N. 2003).

Slaptai agresyvus vadovas pavaldinius laiko nevykėliais, bet leidžia manytis esančiais šaunuoliais. Jis verčia žmones paklusti, laikyti jį puikiu. Beveik visada jis puola slaptai, stengdamasis visus „apvynioti aplink pirštą“. Iš esmės tos manipuliacijos žmonėmis jam pavyksta. Problemas jis sprendžia, užklupdamas žmones iš pasalų.

Slaptai agresyvus su žmogumi bendrauja draugiškai, lojaliai, bet, kalbėdamas su kitais, tą žmogų apkalba, kritikuoja. Jam malonu pavaldinį pašiepti, parodyti šiam „jo vietą“, apsimesti, jog darbuotoją jaudinančių problemų iš tiesų visai nėra. Darbo grupėse nekyla atvirų susidūrimų, bet slaptas nepasitenkinimas didėja. Grupę gali palikti geriausi specialistai, nepakenčiantys intrigų, nenorintys tapti jų aukomis.

Jei vadovas nepasitiki savimi, jis vengia atsakomybės, toleruoja blogybes, jų „nepastebi“, o visa tai stimuliuoja ir stiprina konfliktinę situaciją. Jis kuria psichologinę uždarmo, saviizoliacijos atmosferą. Žmonės tampa nekalbūs, mechaniškai vykdo savo funkcijas: jokios iniciatyvos, jokios kūrybos (Baranauskienė, L., Petkevičiūtė, N. 2003).

Ką daryti darbuotojams?

Susidūrus su neigiamų nuostatų vadovu, svarbu neutralizuoti jo nenorą arba nesugebėjimą spręsti problemas. Darbuotojai turėtų kurti situaciją, kurioje vadovui neliktų nieko kito, kaip tik sutikti. Būtina apmąstyti ir pateikti pasiūlymų, kaip išeiti iš tos padėties. Suprantama, būtina drąsa sutikti su kaltintoju, kai jis teisus. Kai kaltinimai abejotini ar nepagrįsti, būtina prisiversti išklaudyti, išsaugoti savitvardą. Po to galima neutralizuoti vadovo reiškiamus kaltinimus klausiant, tikslinant, ką būtent jis turi omenyje, ką reiškia jo teiginiai. Klausymais, pastabomis galima ryškinti, parodyti, jog vaizdas iškreiptas, netikras, hiperbolizuojamas. Taip elgiantis kaltintojo energija, užsidegimas blėsta, netenka moralinio svorio.

Jei vadovas nesuvokia, jog jis- konflikto priežastis, kolektyvas turi teikti jam grįžtamąjį ryšį, pasiūlyti spręsti funkcijų bei vaidmenų paskirstymo problemą. Kartais būtina kreiptis į konsultantą iš šalies. Šis turi būti pabrėžiamai nešališkas konfliktuojančiųjų atžvilgiu. Jam nevalia niekam teikti jokios informacijos. Tarpininkas neprimeta savo nuomonės ar sprendimo, o tik skatina šalis derėtis, artėti prie sprendimo. Tarpininkas apsaugo abiejų šalių orumą, švelnina, slopina išpuolius, kuria pasitikėjimo atmosferą (Barvydienė, Kasiulis 2001).

Kai vadovas jaučia, suvokia esant konflikto priežastis, jis pats išsiaiškina kolektyvo požiūrį. Kartais jis tai padaro anoniminės apklausos būdu. Kai būtina, pasikviečia konsultantų. Vadovas inicijuoja arba pats parengia pokyčių programą ir imasi jos realizavimo.

Sprendžiamais klausimais informacijos perteklius iš principo negali būti. Todėl vadovas privalo pasidomėti konflikto aplinkybėmis bei jo dalyvių asmenybėmis (Barvydienė, Kasiulis 2001).

Reikia prisiminti, kad kuo daugiau šaltinių, tuo didesnė konflikto tikimybė.

2.3. Konfliktų baigties variantai

Konflikto eiga ir baigtis priklauso nuo to, kaip oponentai elgiasi, kokios laikosi elgesio taktikos. Todėl kilus konfliktui, galimi keli jo baigties variantai:

Viena pusė laimi, kita – pralaimi. Konfliktai sprendžiami vadovaujantis principu „arba – arba“, nors tai dar labiau supriešina konfliktuojančias puses, pavyzdžiui į stažuotę gali važiuoti tik vienas. Galima panaudoti autoritetą, valdžią, užimamą padėtį. Čia priemonės pergalei pasiekti nėra svarbios;

Pralaimi abi pusės. Abi pusės sutinka dalinai atsisakyti trokštamų tikslų. Kai kada tai būna pati geriausia išeitis, nors visuomet yra galimybių pasiekti daug naudingesnę susitarimą ir mažiau prarasti. Pavyzdžiui, vadovai susipyksta matant pavaldiniams, tad praranda dalį pagarbos, autoriteto jų akyse;

Abi pusės laimi. Pagrindinis konfliktuojančių pusių uždavinys – rasti sprendimą, kuris tenkintų abi puses. Rasti tokius sprendimus nelengva (Želvys 1995).

Pasak P.Zakarevičius (1998) knygoje „Vadyba“ šiuos variantus (pagal M.Folet) vadina *dominavimu, kompromisu ir integravimu.*

2.4. Konfliktų valdymas organizacijoje

Sprendžiant konfliktą, reikia prisiminti, kad tai priešingų interesų, skirtingų nuomonių susidūrimo padarinys, tačiau labai dažnai tai būna vienas iš daugelio veiksnių. Tik gili ir išsami konflikto analizė gali atskleisti jo tikrąsias priežastis ir padėti parinkti teisingą sprendimo kelią (Bagdonas, Bagdonienė 2000).

Vadovai privalo pastebėti konflikto požymius, suvokti jo mechanizmą ir mokėti valdyti konfliktines situacijas, juolab kad, šiuolaikinių valdymo teoretikų nuomone, tam tikrais atvejais konfliktų vengti nebūtina, nes tinkamai valdomas konfliktas atneša naudą: išaiškėja skirtingi požiūriai, gaunama papildoma informacija, iškeliami daugiau alternatyvų, gerėja darbuotojų tarpusavio santykiai, didėja aktyvumas ir suinteresuotumas rūpintis kvalifikacija, dažniau reiškiasi kūrybiškumas (Leonienė 2001).

Konfliktinės situacijos valdyme galima išskirti 2 etapus:

1. Asmeninis vadovo pasirengimas spręsti konfliktus;
2. Konflikto sprendimas, kuris gali būti konstruktyvus (pozityvus), kai siekiama pašalinti,

išspręsti konfliktą, destruktivus (negatyvus), kai konfliktas gilinamas ir aštrinamas, ir konformistinis, kai daromos nuolaidos arba kai vengiama kalbėti apie skausmingus, aštrius dalykus (Neverauskas, Rastenis 2001).

Atsidūręs konfliktoje situacijoje ir norintis ją išspręsti, vadovas turi gebėti užimti teisingą poziciją, nuo pat konflikto pradžios siekdamas užkirsti žalingus jo padarinius. Taigi jis turi gebėti parodyti tinkamą socialinę-psichologinę kultūrą. Jam rekomenduojama reaguoti ramiai ir siekti suvokti, ką jaučia ir galvoja kita konflikto pusė ir ką jis pats darytų, atsidūręs tokiame vaidmenyje, tada bus lengviau suprasti situaciją ir rasti tinkamą sprendimą.

Norint išvengti konflikto, pirmiausia reikia stengtis, kad konfliktas neišsižiebtų. Tai galima padaryti laikantis taisyklės: „Elkis su kitu taip, kaip norėtum, kad su tavimi būtų elgiamasi“. Išvengti konfliktų vadovui padėtų ir asmeninis darbuotojų pažinimas, leidžiantis iš anksto numatyti galimą jų reakciją į veiksmus ir tinkamai pasirinkti savo elgesį. Jei tai sunku, tai yra dvi grupės metodų, kurie padės efektyviai valdyti konfliktus, tai *struktūriniai* ir *asmeniniai*, tačiau juos reikia gebėti lanksčiai naudoti. (Leonienė 2001).

Skiriami šie *struktūriniai metodai*:

Reikalavimų darbui numatymas yra vienas iš veiksmingiausių metodų siekiant išvengti disfunkcinio konflikto. Svarbu žinoti, kokie rezultatai turi būti pasiekti, kas pasiekta iš tikrųjų, kas turi gauti informaciją, kokie yra kiekvieno asmens įgaliojimai ir atsakomybė.

Integravimas ir koordinavimas. Vienas iš labiausiai paplitusių mechanizmų yra valdžios grandinė. Aiški valdžios hierarchija reguliuoja žmonių tarpusavio ryšius, sprendimų priėmimą ir informacijos pasikeitimo srautus organizacijoje. Vienvaldystės principas palengvina hierarchijos panaudojimą sprendžiant konfliktines situacijas, nes pavaldiniai aiškiai žino, kieno sprendimams jie turi paklusti. Tačiau valdžios hierarchija nepriimtina priimant grupinius sprendimus, todėl daugiau dėmesio turi būti skiriama darbams koordinuoti.

Skatinimo sistemos struktūra. Naudojant įvairias atlyginimo formas, galima veikti žmonių elgseną, kad jie vengtų disfunkcinių konflikto pasekmių. Tačiau labai svarbu, kad skatinimo sistema nesąlygotų nekonstruktyvaus elgesio (Sakalas 1998).

Skiriami penki *asmeniniai* konfliktų sprendimo būdai:

1. *Vengimas* reiškia, kad žmogus stengiasi išvengti konflikto, nepatekti į tokias situacijas, kurios provokuoja nesutarimus. Vengimo negalima sutapatinti su prisitaikėliškumu, kai būtina, savo, grupės ar kolektyvo interesai turi būti ginami - konfliktas pateisinamas.

2. *Švelninimas*. Tokia taktika reiškia, kad žmogus apeliuoja į solidarumo jausmą, stengiasi mažinti įtampą. Tačiau šiuo atveju dažnai pamirštama pati problema.

3. *Spaudimas*. Bet kokia kaina stengiamasi priversti kitus priimti vieną ar kitą požiūrį. Tas, kuris taip elgiasi, nesidomi kitu idėjomis. Paprastai toks asmuo yra agresyvus ir bando kitus paveikti prievarta.

4. *Kompromisas* reiškia, kad kitos pusės pažiūros priimamos su išlygomis. Valdyme sugebėjimas rasti kompromisą labai vertinamas, nes tai būdas patenkinti abi konfrontuojančias puses. Tačiau kompromisiniai sprendimai nėra patys geriausi, nes jie dažniausiai nėra labai pažangūs (daromos nuolaidos tradicijoms, įpročiams).

5. *Problemos sprendimas taikant įvairius grupinio darbo metodus*. Čia pripažįstamas požiūrių skirtumas, visi pasirengę išklausti kiekvieno nuomonę ir pritaikius specialius metodus, ieškoti optimalių sprendimo variantų. Tokie asmenys nesistengia pasiekti savo tikslų per kitus nori rasti geriausią konfliktinės situacijos sprendimo būdą (Sakalas 1998).

Remiantis pateiktais teoriniais teiginiais, vadovas privalėtų užsakyti grupių, padalinių atstovams derybinių įgūdžių tobulinimo kursus, nes derybos – procesas, kai dvi pusės sąveikauja įvairiais komunikaciniais kanalais, kad suvaldytų ir kartu išspręstų konfliktą (Stoner, Freeman, Gilbert 2000). Taip pat, vadovas turėtų susimąstyti apie savo bendravimą su pavaldiniais, nes griežtas pavaldumas prieštarauja žmogaus prigimčiai – jis gimsta laisvas, ir organizacijos kultūros kūrimą, kuri skatintų pozityvų konfliktų sprendimą (Zakarevičius 1998). Norėdami pasiekti geresnių bendradarbiavimo ir sutarimo rezultatų konfliktinėse situacijose, turėtumėme atkreipti dėmesį į šiuos dalykus:

1. *Aktyviai ir refleksyviai klausyti* (stengtis suvokti kiekvieno poziciją ir požiūrius bei sukelti pasitikėjimą taip, kad konfliktuojantys būtų atviri, sąžiningi tarpusavyje);
2. *Pasitelkti palaikymo gebėjimus* (padaryti didelį poveikį kitiems bei palaikyti juos įgyvendinant tam tikrą sprendimą);
3. *Sumažinti komunikacijos trukdžius tarp konfliktuojančių pusių* (nereikia dominuoti, būti agresyviu, gąsdinti, painioti nuomones su faktais);
4. *Sutelkti dėmesį į problemą* (nekritikuoti, rinkti faktus; dideles problemas skaidyti į smulkesnes ir spręsti kiekvieną atskirai; pasiekus susitarimą vienu klausimu, apsvarstyti, kaip galima susitarti ir kitais klausimais);
5. *Išvalgiai įvertinti priimtus sprendimus* (įvertinti sprendimų pasekmes abiem šalims);

apsvarstyti, ar galime įgyvendinti susitarimą) (Želvys 1995).

Esant giliems konfliktams, geriausia vadovui tapti *tarpininku*. Jis vadovauja konflikto sprendimo procesui su konflikto šalimis, užtikrina, kad visi turi vienodas teises išsakyti savo pozicijas ir ieškoti sprendimo, padeda identifikuoti problemas ir ieškoti bendrų sprendimo variantų, tačiau neprimeta savo sprendimų.

Vadovas, norėdamas tapti tarpininku, pirma turi suformuoti savo nuostatas: būti objektyvus, paremti abi šalis (sukurti susirūpinusio įvaizdį, saugią aplinką, kur visi galėtų pasikalbėti), atvirai slopinti vertinimus, kas teisingas ir kas ne. Net jei dalyvauja viena konflikto šalis, remtis tais pačiais principais (nenuteikti jos priešiška kitos šalies atžvilgiu) (Zakarevičius 1998).

3. KONFLIKTŲ VALDYMO TYRIMAS UŽDAROJE AKCINĖJE BENDROVĖJE „NCC titanas“

3.1. Organizacinė techninė charakteristika



UAB “NCC titanas”

NCC yra viena didžiausių statybos ir nekilnojamojo turto plėtros kompanijų Šiaurės Europoje. 2009 m. NCC Grupės pardavimai siekė 5,6 mlrd. eurų, bendrovėje dirba daugiau kaip 18 000 darbuotojų.

NCC teikia pilną statybos paslaugų paketą ir kuria modernią aplinką gyvenimui, darbui ir susisiekimui. Kompanija plėtoja gyvenamosios ir komercinės paskirties projektus bei stato biurus, gyvenamuosius namus, gamybai skirtus pastatus, tiesia kelius, įgyvendina kitus inžinerinius projektus. NCC grupės valdymo schema pavaizduota 1 lentelėje.

UAB "NCC titanas" yra NCC dukterinė įmonė Lietuvoje. Sujungusi tarptautinę NCC grupės patirtį su patirtimi vietos rinkoje, "NCC titanas" savo klientams teikia novatoriškas, vakarietiškus standartus atitinkančias statybos paslaugas. Kompanija taip pat siūlo skandinaviškų standartų, nepriekaištingos kokybės nekilnojamąjį turtą, kuris atitinka visus ilgaamžiškumo ir patikimumo kriterijus, pirkėjui garantuojant jo investicijos ilgalaikę vertę ir likvidumą.

Bendrovėje įdiegtos modernios NCC vadybos, statybos procesų kontrolės, klientų aptarnavimo sistemos, kurios įmonei suteikia konkurencinio pranašumo, o kompanijos klientams - pridėtinę vertę.

Tarptautinė NCC patirtis plėtojant ir statant gyvenamosios, komercinės ir pramoninės paskirties objektus, taip pat nemažai sėkmingai įgyvendintų plėtros projektų Latvijoje bei Estijoje, leidžia NCC užtikrintai planuoti savo plėtrą ir Lietuvos rinkoje.

Per savo gyvavimo laikotarpį UAB “NCC titanas” pasiekė gerų rezultatų ir dabar yra didžiausių Lietuvos statybinių įmonių gretose. Statybos darbų apimtys augo nuo pat įmonės įkūrimo dienos. UAB "NCC titanas" turi žinių ir išteklių, kurie yra būtini statybos projektų

planavimui, valdymui, įgyvendinimui bei priežiūrai. Ilgalaikio patyrimo bei plačių techninių žinių derinys leidžia mums priimti visą atsakomybę už didelius ir sudėtingus projektus.

UAB "NCC titanas" - tai kompetentingas partneris statybos srityje. Neatsiejama įmonės veiklos dalis yra atliekamų darbų kokybė, terminai ir patirtis statybinėje rinkoje. Įmonė stato įvairios paskirties objektus visoje Lietuvoje. UAB "NCC titanas" turi didelę patirtį gyvenamųjų namų, komercinės paskirties objektų, civilinės paskirties pastatų, pramoninių objektų statyboje. Įmonė dirba visoje Lietuvoje ir Kaliningrade. UAB „NCC titanas“ valdymo schema pavaizduota 2 lentelėje.

Vieni didžiausių įvykdytų užsakymų:

- “Baltpark” viešbučiai Vilniuje ir Klaipėdoje
- Kotedžų kompleksas Nidoje
- Šiaulių miesto valymo įrenginiai
- “Gollner Spedition” krovinių terminalas Klaipėdoje
- Dvarčionių keramikos cecho rekonstrukcija
- Šiaulių miesto savivaldybės pastato rekonstrukcija
- Registrų centro administracinis pastatas Šiauliuose
- “Impuls” sporto klubai Vilniuje ir Šiauliuose
- Geležinkelių ligoninės rekonstrukcija Vilniuje
- Administracinio pastato Kalvarijų g. 143, Vilniuje rekonstrukcija
- Šiaulių visuomenės sveikatos centro rekonstrukcija
- Daugiabučiai gyvenamieji namai Vilniuje ir Šiauliuose
- Sunkvežimių remonto ir techninio aptarnavimo centrai “Skuba” Klaipėdoje ir Šiauliuose
- AB "Mažeikių nafta" renovacija ir kiti darbai
- Prekybos centrai “Iki” ir “Arena” Šiauliuose

NCC titanas tikslas - maksimaliai patenkinti klientų lūkesčius, garantuoti kokybiškas paslaugas, sutartu laiku, kvalifikuotai atlikti statybos darbus. Užsibrėžtiems tikslams įgyvendinti pasitelkiama aukštos kvalifikacijos darbuotojai. Bendrovėje dirbantiems specialistams yra keliami profesionalumo, atsakomybės, kruopštumo reikalavimai.

Siekiant patenkinti užsakovų poreikius ir užtikrinti kokybę, visose bendrovės srityse, įdiegta kokybės sistema pagal ISO 9001 standartą. Sertifikatą išdavusi įmonė "Bureau Veritas

International" patvirtino, kad įvertino "NCC titano" vadybos kokybės sistemą ir nustatė, jog ji atitinka kokybės standarto ISO 9001 reikalavimus. Tai leidžia darbus įvykdyti laiku, kokybiškai ir profesionaliai, įgyvendinti visus klientų pageidavimus.

Kokybės reikalaujama iš projektuotojų, subrangovų ir medžiagų tiekėjų, siekiama, kad jie būtų partneriai visais statybos klausimais. Savo veikloje naudojama naujausios technologijos ir medžiagos, stebimos jų tendencijos. Bendradarbiaujama su užsakovais per visą statybos procesą, konsultuojama ir siūloma užsakovams nestandartiniai sprendimai, leidžiantys efektyviau panaudoti turimus resursus.

Siekiant geresnių kokybės rezultatų, keliami darbuotojų kvalifikacija, profesionalumas, skatinamas darbuotojų iniciatyvumas, siunčiami jie į kursus ir seminarus.

3.2. Tyrimo metodologija

Analizuoti konfliktus pasirinkau statybinę įmonę UAB „NCC titanas“. Išsirinkau šią įmonę nes joje dirbu jau daugiau nei du metus ir puikiai pažįstu visą personalą, žinau su juo kylančias problemas ir kitus specifinius elementus. Apklausiai pasirinkau 42 įmonės darbuotojus.

Anketa – tai formalizuotas klausimų rinkinys informacijai iš respondentų gauti.

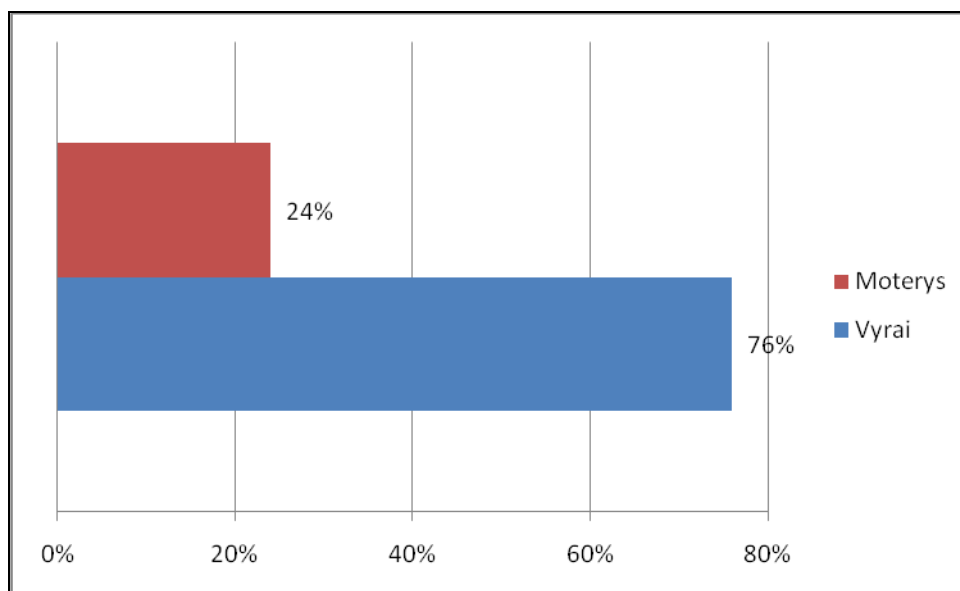
Naudojau standartizuotą atvirą anketą (tai anketa, kurioje yra pateikiami standartiniai klausimai visiems respondentams ir kiekvienas klausimas turi kelis atsakymų variantus (alternatyvas), kai visi klausimai visiems respondentams yra vienodi, jų pateikimo tvarka nesikeičia ir atsakymai yra standartiniai - pateikiami keli atsakymų variantai. Tokią anketos formą pasirinkau, nes ji nesudėtingai užpildoma, o atsakymų variantai padeda geriau suprasti klausimą. Tokią anketos formą pasirinkau todėl, kad dauguma įmonės darbuotojų nežino, o galbūt visai ir nesusimąsto konfliktuodami apie konfliktų kilimo priežastis, jų simptomus, konfliktinių situacijų baigties variantus ir kitus niuansus. Visi anketos klausimai yra uždari. Susijusių su konfliktais yra dvylika, o demografinių klausimų - du. Buvo apklausti keturiasdešimt du darbuotojai. Anketoje kiekvienas klausimas pateiktas paprastai, suprantamai, kad darbuotojai galėtų labiau suprasti, įsisavinti ir atsakyti. Vėliau, darydamas gautų atsakymų analizę, aš remiausi konfliktų ir jų valdymo teorija, kuri pateikta teorinėje dalyje. Taip nustačiau, kokie konfliktai yra įmonėje tarp darbuotojų, kokios jų priežastys, simptomai, kokie konfliktinių situacijų baigties variantai, kaip tai įtakoja darbuotojų rezultatus ir kt.

Apklausa atlikau tiesiogiai įteikdamas anketą kiekvienam darbuotojui ją užpildyti. Tai labai patogiu ir darbuotojams, nes jie galėjo neskubėdami atsakyti į aiškiai suformuluotus klausimus.

Teorinėje dalyje aptarta, kokie gali būti konfliktų simptomai, jų kilimo priežastys, pagaliau, kokie yra konfliktų tipai. Taip pat koks yra konfliktų teigiamas ir neigiamas poveikis, kaip visa tai įtakoja darbuotojų rezultatus. O tyrimo rezultatų analizėje aprašysiu gautus respondentų atsakymus į anketos klausimus.

3.3. Empyrinio tyrimo rezultatai

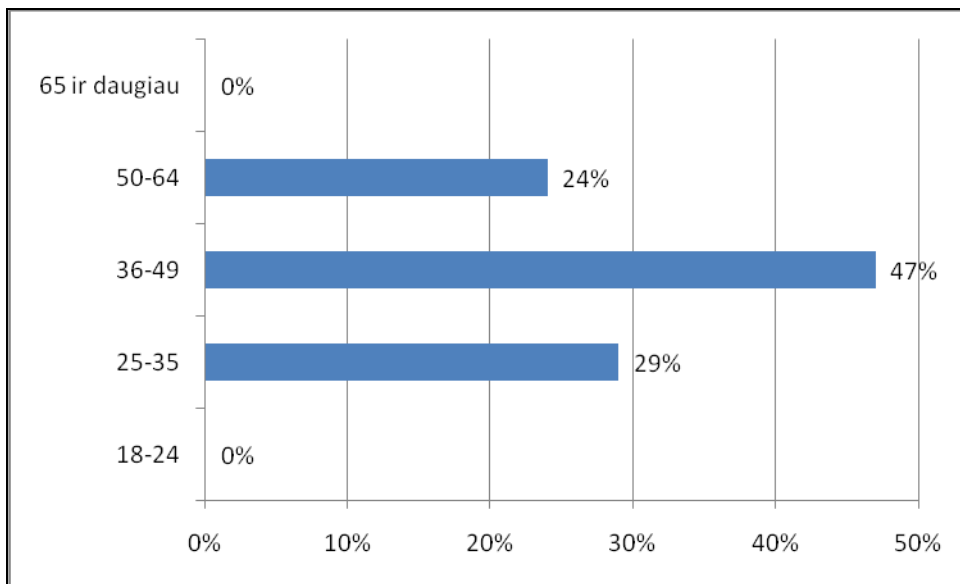
UAB „NCC titanas“ personalą sudaro dauguma vyrai, net 76%. Tai galima paaiškinti tuo, kad įmonės veiklos pobūdis vyriškas – statyba. Įmonėje dirba 24% moterų, kurių dauguma dirba personalo, buhalterijos ir projektų skyriuose. Šią situaciją parodo 1 paveikslas.



1pav. Respondentų pasiskirstymas įmonėje pagal lytį.

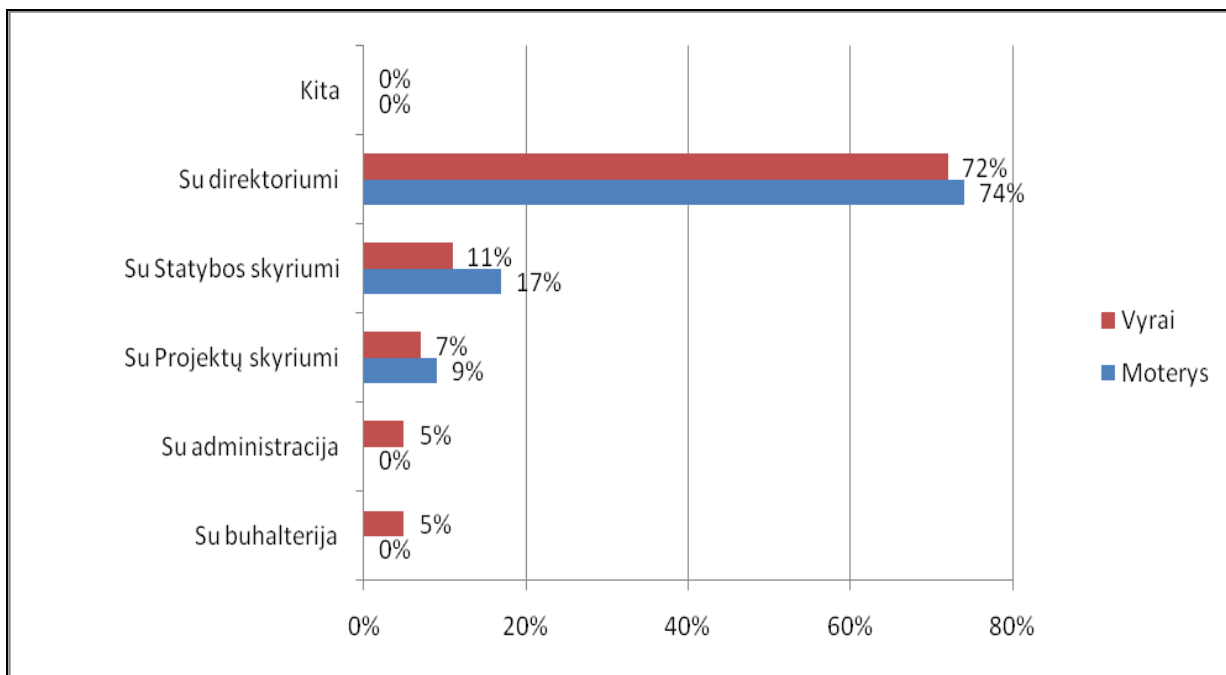
Įmonė priimdama darbuotoją į darbą netaiko jokio amžiaus cenzo, todėl personalo pasiskirstymas pagal amžių yra pakankamai įvairus. Svarbesni kriterijai už amžių yra išsilavinimas (visi darbuotojai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą), patirtis, turimas kvalifikacijos laipsnis bei noras tobulėti.

Kaip parodyta antrame paveiksle žemiau, uždaroji akcinė bendrovė pagal darbuotojų amžių yra pakankamai vidutinė, nes net 47% darbuotojų sudaro žmonės nuo 36 iki 49 amžiaus ir 29% bei 24% atitinkamai 25-35 bei 50-64 amžiaus.



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.

Natūralu, jog amžiaus skirtumas, skirtinga patirtis turi įtakos ir kasdieniniuose santykiuose. Kalbant apie konfliktiškumą, pirma reikėtų atsakyti į klausimą, su kuo dažniausiai UAB „NCC titanas“ darbuotojai konfliktuoja. Anketoje respondentai, atsakydami į šį klausimą, turėjo galimybę pažymėti keletą išvardintų variantų. Trečiame paveiksle ir parodyta, kiek darbuotojų konfliktuoja su vienu ar kitu skyriumi.



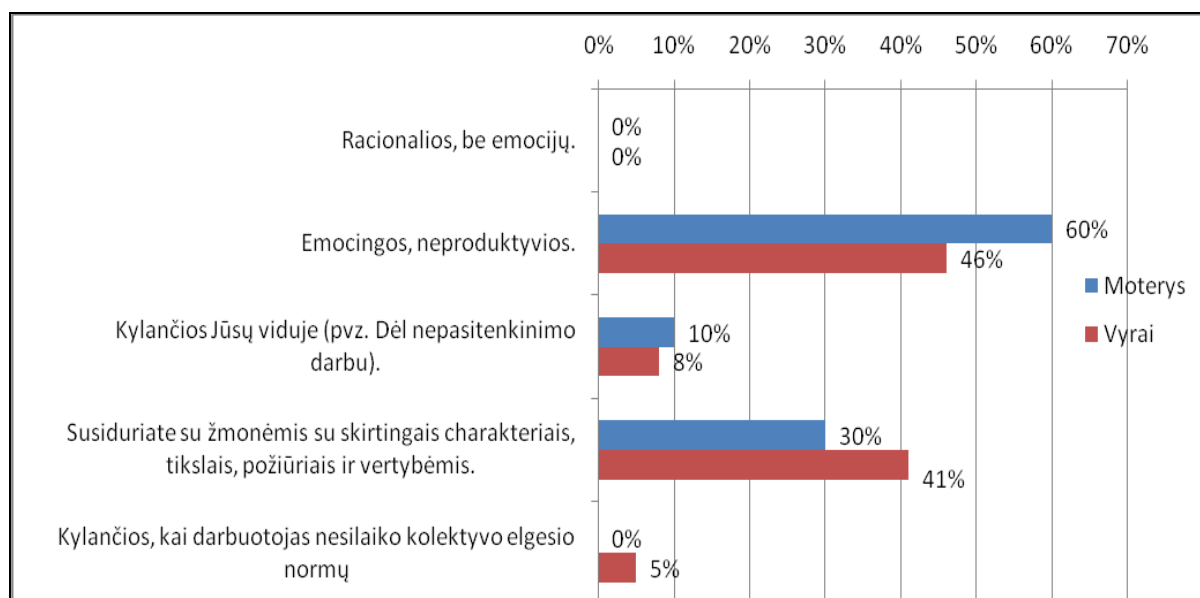
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kylančių konfliktų dažnumą tarp kolegų

Kaip matyti iš 3 paveikslo, daugiausiai respondentų, net 72 proc. vyrų bei 74 proc. moterų konfliktuoja su įmonės direktoriumi. Tai leidžia teigti, kad direktorius pats sukelia konfliktines situacijas, jas provokuoja ir skatina. O turėtų būti atvirkščiai. Literatūros šaltiniai teigia, kad įmonės direktorius ar vadovas pats turėtų jų vengti arba mokėti konfliktines situacijas valdyti naudodamas pagal teorinėje dalyje minėtas strategijas. Esant giliems konfliktams, geriausia vadovui tapti tarpininku.

Mažiausiai ir pagal gautus rezultatus po lygiai UAB „NCC titanas“ respondentų vyrų konfliktuoja su administracija bei buhalterija, t.y. vos po 5 proc., tuo tarpu moterų rezultatai parodo, jog jos išvis neturi konfliktinių situacijų su minėtais skyriais. 7 proc. vyrų bei 9 proc. moterų konfliktinių situacijų turi su Projektų skyriumi bei atitinkamai 11 proc. ir 17 proc. su Statybos skyriumi. Šie du minėti skyriai tarpusavyje konfliktuoja dėl natūralių priežasčių: projektų skyriaus darbuotojai, kad laimėtų skelbiamus rangos darbų konkursus suskaičiuoja minimaliomis kainomis, o Statybų skyriaus darbuotojai įgyvendindami objektą nebeturi kaip sutaupyti lėšų, nuo ko priklauso jų premijavimo sistema.

Išanalizavus šį klausimą, tai dar kartelį patvirtina, kad šią įmonę konfliktų analizei pasirinkau nebe reikalo. Joje tikrai vyksta daug konfliktų.

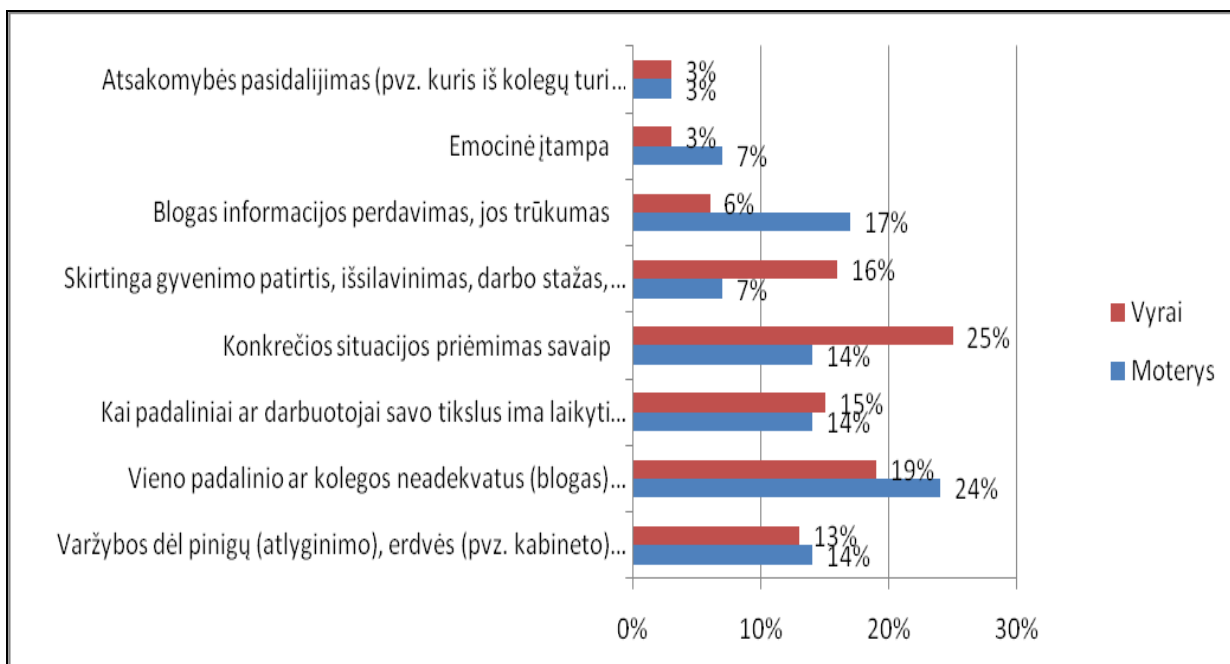
Dabar reikėtų pažvelgti, kokios konfliktinės situacijos vyrauja UAB „NCC titanas“ darbe.



4 pav. Konfliktinės situacijos vyraujančios organizacijoje.

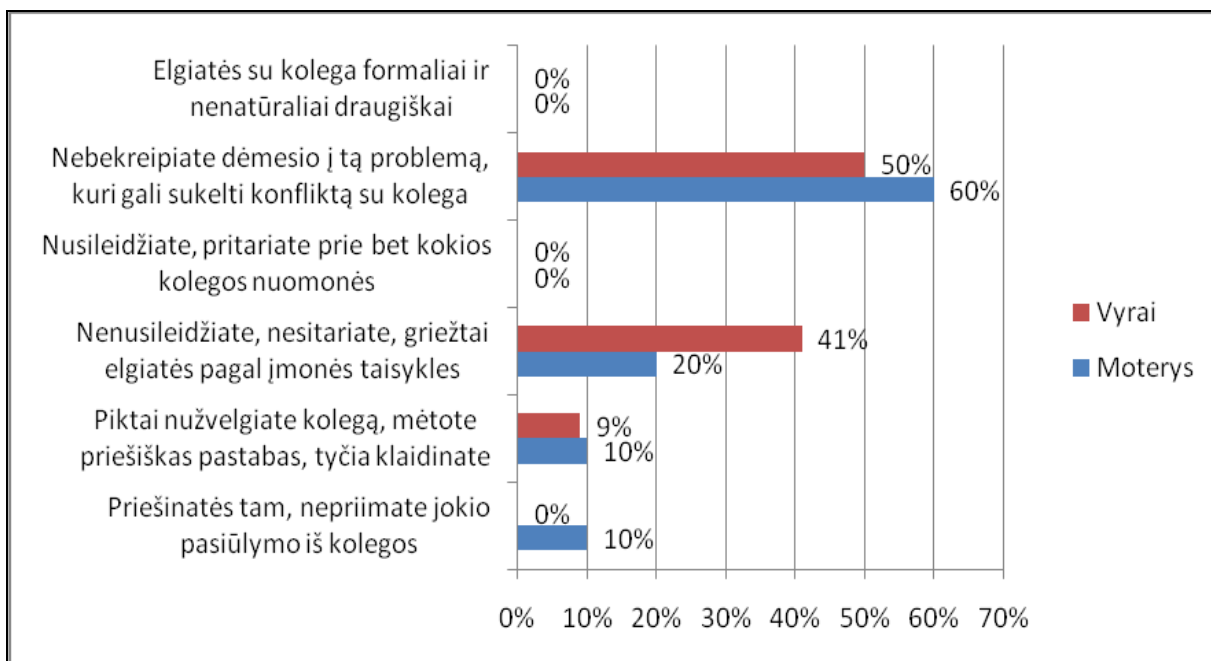
Nei vienas respondentas neišvelgė racionalių, be emocijų konfliktinių situacijų. Kylančios viduje (pvz. Dėl nepasitenkinimo darbu) nurodė 8 proc. vyrų bei 10 moterų. 5 proc. vyrų nurodė, jog kyla, kai darbuotojas nesilaiko kolektyvo elgesio normų, moterys šiuo atveju išvis neišvelgė konfliktų. 41 proc. vyrų ir 30 proc. respondenčių moterų įvardino, jog konfliktinės situacijos įvyksta dėl skirtingų charakterių, tikslų, požiūrių bei vertybių. Statybinėse organizacijose visuomet yra jaučiama įtampa, Projektų skyrius neša didžiulę atsakomybę, kad būtų objektų, jie yra įmonės pagrindas ir stabilumo garantas, Statybų skyrius privalo laiku ir pagal nustatytą grafiką užbaigti bei priduoti objektą, buhalterija atsakinga už visos įmonės finansinius reikalus, tačiau kiekviename skyriuje dirba individualūs žmonės, kurie skirtingai reaguoja į tai, kas dažniausiai sukelia konfliktus. Didžiausią dalį, net 46 proc. respondenčių moterų bei 60 proc. respondentų vyrų nurodė, jog būtent emocišgos ir neproduktyvios konfliktinės situacijos dažniausiai vyrauja organizacijoje.

Penktame paveiksle žemiau grafiškai pavaizduota kaip procentine išraiška išsidėlioja respondentų atsakymai į kokias dažniausiai patenka situacijas, kurios sukelia konfliktus. 24 proc. moterų bei 19 proc. vyrų nurodo, jog vieno padalinio ar kolegų neadekvatus (blogas) darbas, jei darbai priklauso vienas nuo kito, gali kilti konfliktas kituose padaliniuose. 14 proc. moterų ir 25 proc. vyrų teigia, jog konkrečios situacijos priėmimas savaip sukelia konfliktę situaciją. Toliau mažėjančia tvarka 15 proc. vyrų bei 14 proc. moterų išskiria kai padaliniai ar darbuotojai savo tikslus ima laikyti svarbesniais už visos įmonės tikslus. Atitinkamai 13 proc. vyrų ir 14 proc. moterų išvelgia, jog tai varžybos dėl pinigų (atlyginimo), erdvės (pvz. kabineto) ir organizacinės technikos. Didžioji dalis respondenčių moterų (17 proc.) susiduria su blogu informacijos perdavimu ar jos trūkumu, (kai informacija eina iš lūpų į lūpas, ji gali pasiklysti ir galutiniame variante gali būti visiškai iškreipta), tuo tarpu respondentų vyrų tik 6 proc. taip mano. 16 proc. respondentų vyrų yra įsitikinę, jog skirtinga gyvenimo padėtis, išsilavinimas, darbo stažas, amžius, socialinė padėtis mažina skirtingų kartų atstovų tarpusavio supratimą ir norą dirbti kartu. Moterys taip manančios sudaro tik 7 proc. visų respondenčių. Kad emocišnė įtampa sukelia konfliktus mano 3 proc. vyrų ir 7 proc. moterų, o atsakomybės pasidalijimas (pvz. kuris iš kolegų turi atsakyti už vieno ar kito atlikto darbo nesėkmės). nurodo lygiai po 3 proc. respondentų.



5 pav. Situacijos dažniausiai sukeliančios konfliktus

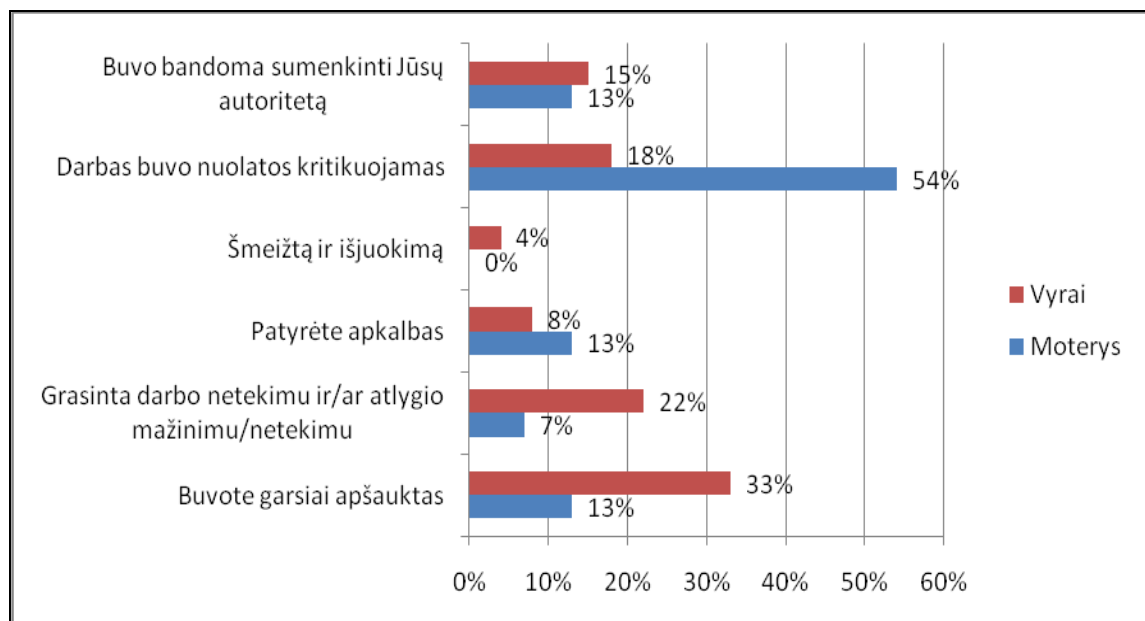
Žemiau pateiktame 6 paveiksle pavaizduoti konflikto simptomai, t.y. kaip darbuotojai elgiasi dar neįsiliesnojus konfliktinei situacijai.



6 pav. Respondentų elgesys prieš konfliktą

Kaip matyti iš paveikslo, daugiausia respondentų, net 60 proc. moterų ir 50 proc. vyrų nebekreipia jokio dėmesio į tą problemą, kuri tuoj gali sukelti konfliktą su kolega, t.y. elgiasi visiškai nesuinteresuotai tos problemos atžvilgiu, tačiau problema savaime neišsprendės. 41 proc. respondentų vyrų ir 20 proc. moterų nenusileidžia, nesitaria, griežtai elgiasi pagal įmonės taisykles. UAB „NCC titanas“ dauguma darbuotojų yra neagresyvūs ir nejaučia priešiško kolegoms prieš įvykstant konfliktui, tik 9 proc. vyrų ir 10 proc. moterų pikta nužvelgia savo kolegą, mėto priešiškas pastabas, tyčia klaidina. Nei vienas iš respondentų nenurodė, jog elgiasi su kolega formaliai ir nenatūraliai draugiškai, bei nusileidžia, pritaria bet kokiai kolegų nuomonei.

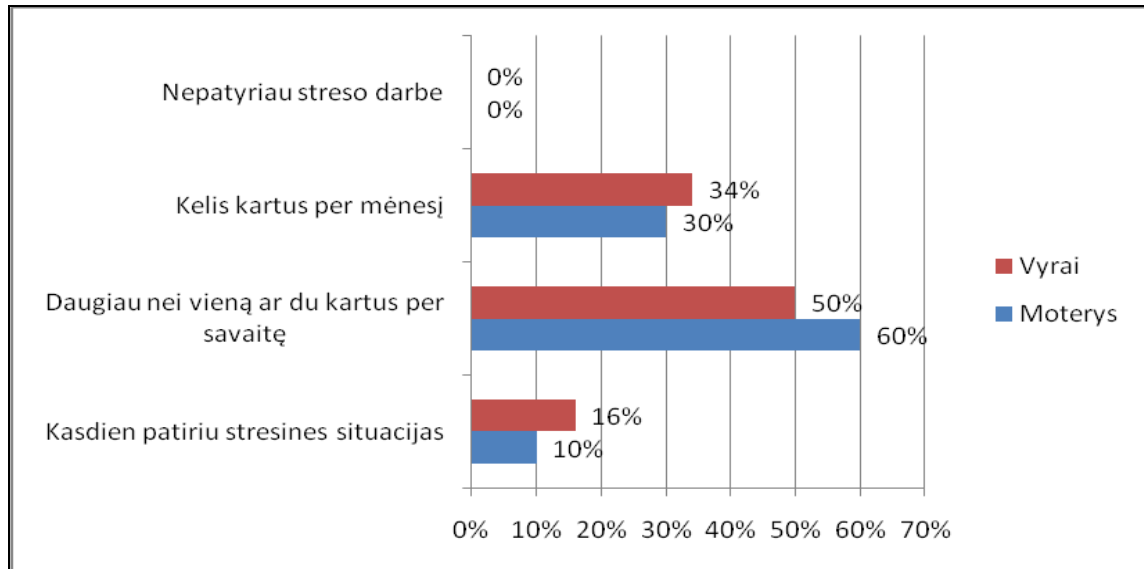
7 paveikslas žemiau atspindi su kokiomis situacijomis respondentai buvo susidūrę savo darbe.



7 pav. Pasitaikančios neigiamos situacijos respondentų organizacijoje

Dažniausiai net 54 proc. respondenčių moterų nurodė, jog darbas buvo nuolatos kritikuojamas, vyrai tik 18 proc. nurodė šią situaciją, tačiau net 33 proc. vyrų buvo garsiai apšauktas, tuo tarpu moterys tik 13 proc. 22 proc. respondentų vyrų ir 7 proc. moterų nurodė jog jiems buvo grasinta darbo netekimu ir/ar atlygio mažinimu/ netekimu. 8 proc. vyrų patyrė apkalbas, moterys - 13 proc. Šmeižtas ir išjuokimas rečiausiai sutinkamas įmonėje, tik 4 proc. respondenčių moterų su tuo susidūrė ir nei vienas vyras nenurodė susidūręs su šia situacija.

8. paveikslo duomenys žemiau parodo, kaip dažnai stresinės situacijos pasitaiko organizacijoje.



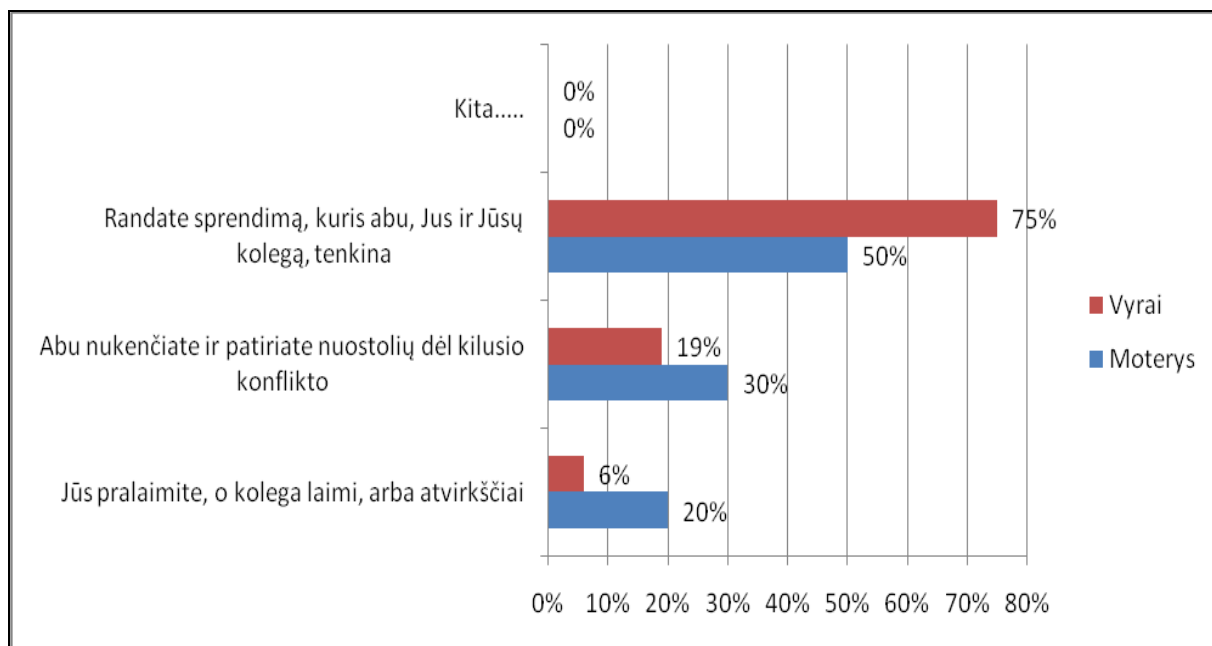
8 pav. Stresinių situacijų dažnumas organizacijoje

Didžioji dalis, net 60 proc. respondenčių moterų ir 50 proc. vyrų nurodo, jog stresinės situacijos yra dažnos jų darbe, ir su jomis susiduriama daugiau nei vieną ar du kartus per savaitę. Kasdien patiria stresines situacijas 16 proc. vyrų ir 10 proc. moterų. Kelių kartų per mėnesį su stresinėmis situacijomis susiduria beveik lygiai po trečdalį respondentų (34 proc. vyrų ir 30 proc. moterų). Nei vienas respondentas nenurodė, jog neteko susidurti ir patirti streso darbe.

Konflikto eiga ir baigtis proklauso nuo to, kaip oponentai elgiasi, kokios laikosi elgesio taktikos. Todėl kilus konfliktui, galimi trys jo baigties variantai. Devintas paveikslas parodo, kaip UAB „NCC titanas“ respondentams dažniausiai pasibaigia konfliktinės situacijos.

75 proc. respondentų vyrų ir 50 proc. moterų nurodo, jog jie randa sprendimą, kuris abu, jį/ją ir jo/jos kolegą tenkina. Šiuo atveju darbuotojai supratingi, nes tokia konfliktų baigtis atneša naudos ir darbuotojų santykiams, ir organizacijos gerovei.

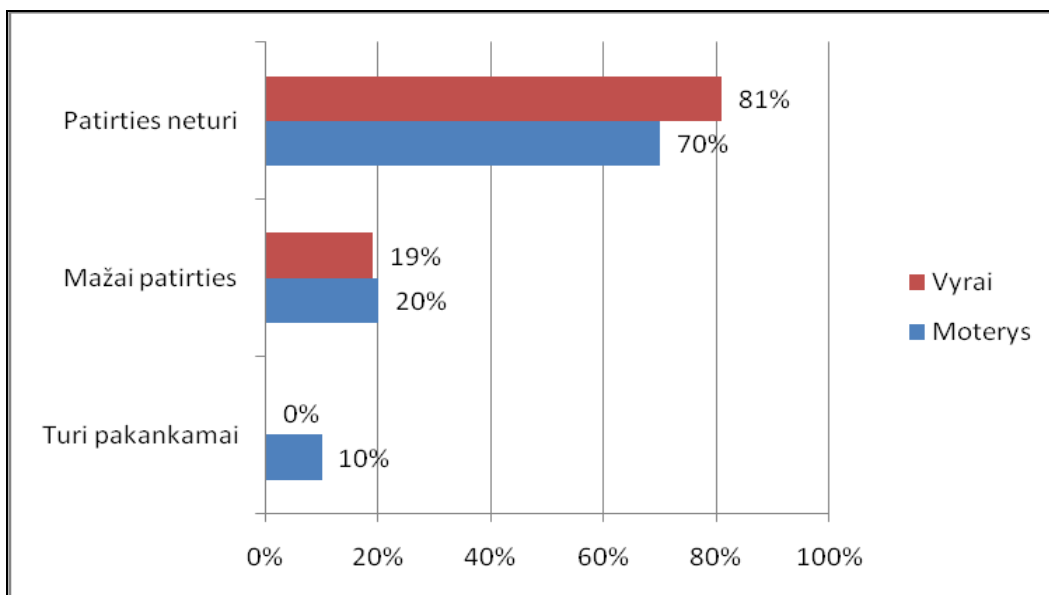
Konfliktinės situacijos baigties variantas, kai abu nukenčia ir patiria nuostolių dėl kilusio konflikto nurodo 30 proc. moterų ir 19 proc. vyrų. Šis variantas nelabai geras įmonei, nes abi konfliktuojančios pusės turi dalinai atsisakyti savo tikslų, o tai kartu ir organizacijos tikslai. Tačiau kai kada tai būna pati geriausia išeitis, nors visuomet yra galimybių pasiekti daug naudingesnį susitarimą ir mažiau prarasti, ko ir turėtų siekti kiekviena iš konfliktuojančių pusių.



9 pav. **Konfliktų baigtis ir padariniai**

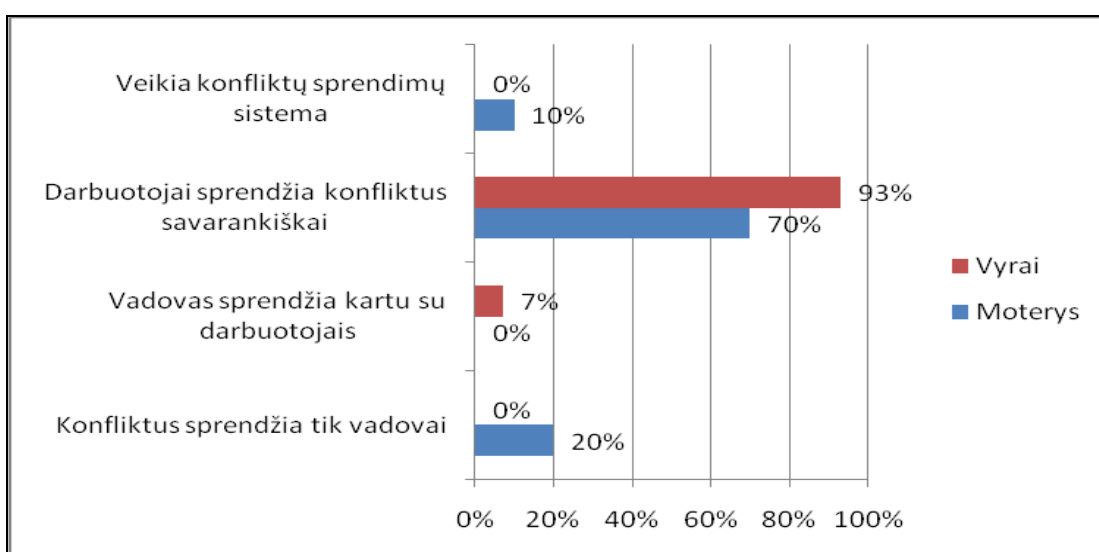
Vienas iš blogiausių, o gal net ir blogiausias konfliktų baigties variantas yra „Jūs pralaimite, o kolega laimi, arba atvirkščiai“. Šiuo atveju konfliktinės situacijos sprendžiamos principu „arba – arba“ ir tai dar labiau supriešina konfliktuojančias puses. Kaip matyti iš aukščiau pavaizduoto paveikslo, taip konfliktai baigiasi 6 proc. respondentų vyrų ir 20 proc. moterų. Blogiausia, kad šioje situacijoje priemonės pergalei pasiekti yra visiškai nesvarbios – išnyksta draugiškumas, pagarba ir kiti svarbūs dalykai, norint toliau dirbti su tuo kolega.

10 paveikslas vaizduoja respondentų nuomonę, ar organizacija, kurioje dirbama turi konfliktų valdymo patirties. Teigiamai nenurodė nei vienas vyras, moterys teigiamai atsakiusios į šį klausimą sudaro 10 proc. Kad įmonė turi mažai konfliktų valdymo patirties nurodė 19 proc. vyrų ir 20 proc. moterų. Didžiausia dalis, net 81 proc. vyrų bei 70 proc. moterų atsakė, jog organizacija visiškai neturi konfliktų valdymo patirties.



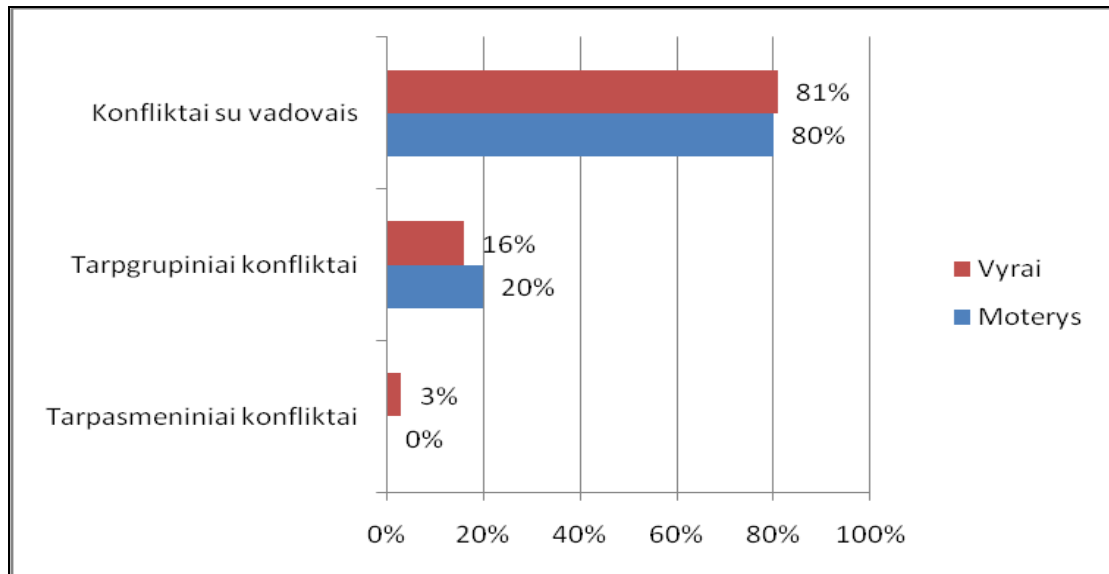
10 pav. Konfliktų valdymo patirtis organizacijoje

Kalbant apie konfliktų sprendimų taktiką organizacijoje būtina pabrėžti, jog vienareikšmiškai nei vienas respondentas vyras nemano, jog veikia kokia nors konfliktų sprendimų sistema. Teigiamai manančių moterų dalis sudaro tik 10 proc. visų respondenčių. Absoliuti dauguma, net 93 proc. vyrų nurodė, jog konfliktai organizacijoje yra sprendžiami pačių darbuotojų. Taip pat mano ir 70 proc. respondenčių moterų. Kad vadovas sprendžia kartu su darbuotojais yra įsitikinę tik 7 proc. vyrų, moterų teigiamai atsakiusių į šį teiginį nėra. 20 proc. moterų yra įsitikinusios, kad konfliktus sprendžia tik vadovai, tuo tarpu vyrai nei vienas vyras taip nemano.



11 pav. Konfliktų sprendimo taktika organizacijoje

12 paveikslas pateiktas žemiau procentine išraiška vaizduoja organizacijos respondentų nuomones apie kylančių konfliktų tipus. Beveik visiškai po lygiai net 81 proc. vyrų ir 80 proc. moterų nurodo, jog konfliktuojama yra su vadovais. Tuo tarpu tarpgrupinius konfliktus išvelgia tik 16 proc. vyrų ir 20 proc. moterų. Mažiausia dalis, vos 3 proc. vyrų nurodė tarpasmeninius konfliktus, moterų teigiamai atsakiusių nebuvo nei vienos.

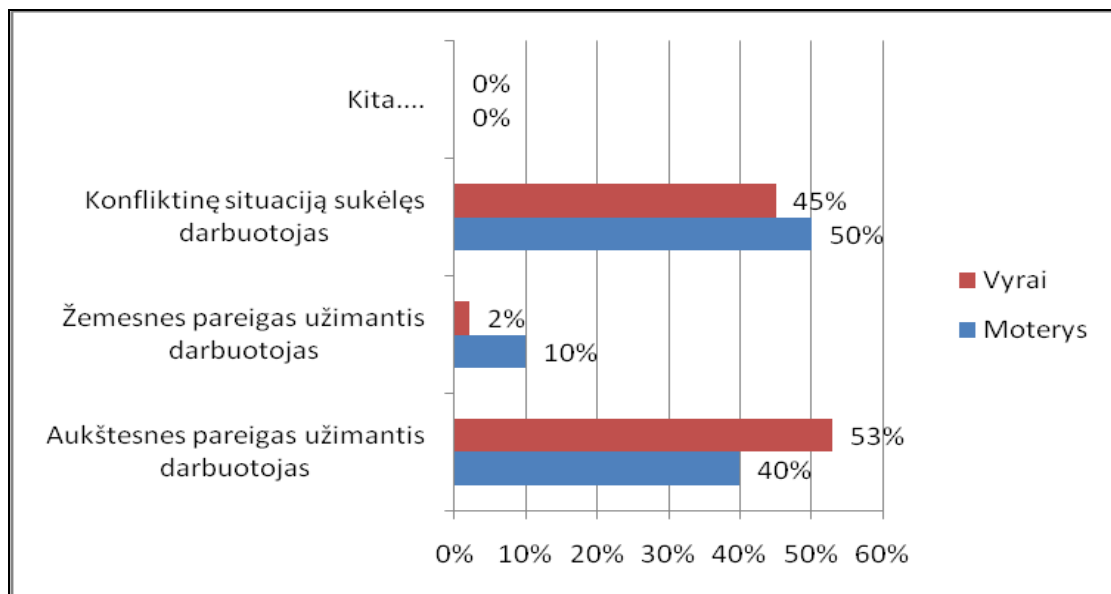


12 pav. **Organizacijoje kylančių konfliktų tipai**

Kalbant apie konfliktinių situacijų sprendimą, dauguma respondentų 13 paveiksle žemiau (50 proc. moterų ir 45 proc. vyrų) mano, kad jas turėtų spręsti konfliktinę situaciją sukėles darbuotojas. Manau, tai teisingas ir visiems labai tinkamas variantas. Visų pirma todėl, kad darbuotojas nesukėles konflikto neturės žemintis ir eiti taikytis, atsiprašyti ar pats ieškoti tinkamo sprendimo su konfliktinę situaciją sukėlusiu kolega. Antra, konfliktą sukėles darbuotojas turės progą pamastyti, kodėl taip įvyko ir gal kitą kartą konfliktinių situacijų nebeiškil. Iš kitos pusės, čia kyla klausimas, ar konfliktinę situaciją sukėles darbuotojas jaučiasi jos iniciatorius? Jei ne, konfliktinė situacija taip ir liks neišspęsta. Jei taip, vadinasi, viskas gerai ir konfliktą sukėles darbuotojas pats pradės jį spręsti.

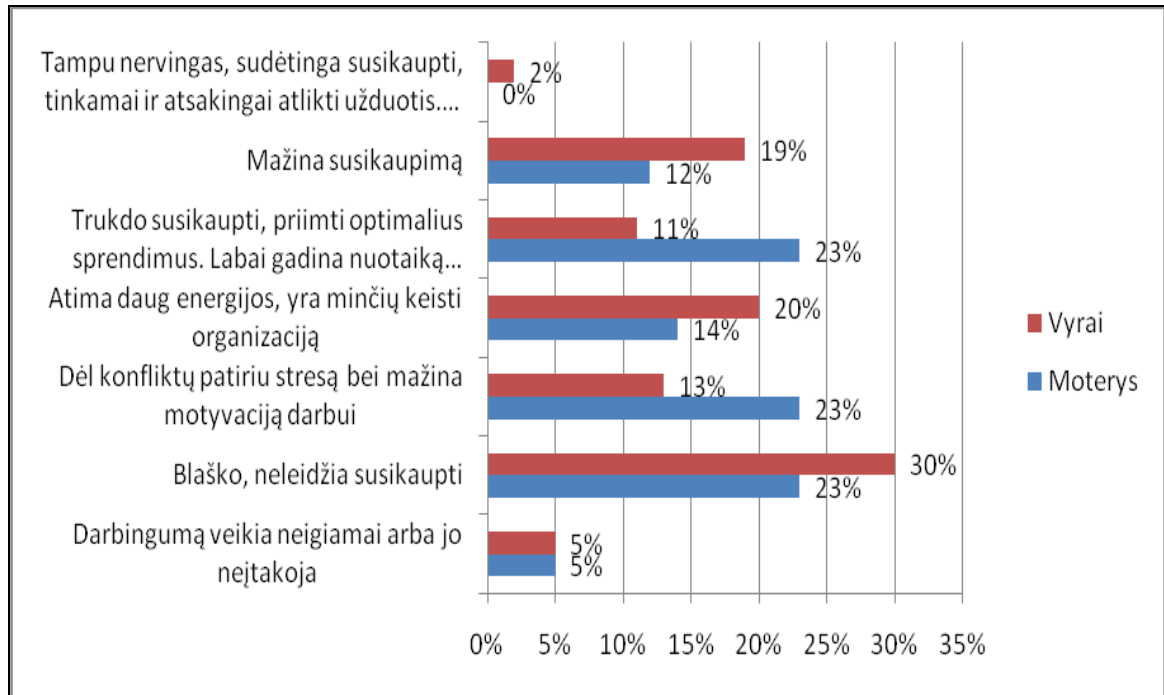
Aukštesnes pareigas užimantis darbuotojas turėtų spręsti įsitikinę 53 proc. respondentų vyrų ir 40 proc. moterų. Gal būt dėl to, kad aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai turi daugiau kompetencijos ir žinių, kaip rasti tinkamą sprendimą. Tik 2 proc. respondent vyrų ir 10 proc. moterų mano, jog žemesnes pareigas užimantys darbuotojai turėtų pradėti spręsti

nesutarimus. Tačiau pagal dalykinį bendravimo etiketą taip neturėtų būti, nes žemesnes pareigas užimantis darbuotojas verčiamas pasijusti visada kaltu, t.y. konfliktinę situaciją išprovokavusiu darbuotoju.



13 pav. Iškilusių nesutarimų sprendimų būdai

14 paveiksle pavaizduotas respondentų procentinis išsidėstymas kaip konfliktai įtakoja jų darbingumą organizacijoje. Beveik trečdalis (30 proc.) vyrų ir 23 proc. respondenčių moterų mano, jog konfliktai juos blaško, neleidžia susikaupti. 23 proc. respondenčių mano, jog dėl konfliktų patiria stresą bei mažina motyvaciją darbui. Vyrų manančių taip pat yra tik 13 proc. Penktadalis vyrų t.y. 20 proc. teigia, kad tai atima daug energijos, ir yra mintis keisti organizaciją. Jiems pritaria 14 proc. moterų. Jog konfliktinės situacijos trukdo susikaupti, priimti optimalius sprendimus, labai gadina nuotaiką kolegų tarpusavio šmeižtas ir pavydas, jaučiasi bereikalinga įtampa kolektyve ir t.t. mano 23 proc. respondenčių moterų ir 11 proc. respondentų vyrų. Kad mažėja susikaupimas nurodo 19 proc. vyrų ir 12 proc. moterų. Po lygiai, t.y. 5 proc. nurodė tiek vyrai, tiek moterys, jog darbingumą veikia neigiamai arba jo neįtakoja. Ir tik 2 proc. vyrų bei nei viena moteris nenurodė, jog tampa nervingi, būna sudėtinga susikaupti, tinkamai ir atsakingai atlikti užduotis. Irlai svarsto ir analizuoja, „parsineša“ įtampą namo...



14 pav. **Konfliktų įtaka respondentų darbingumui**

4. IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išvados išplaukiančios iš literatūros šaltinių analizės:

1. Konflikto misija – atkurti, normalizuoti, o idealiausiu atveju – pagerinti sutiaciją ar pašlijusius santykius.
2. Pagrindinės konfliktų priežastys yra: riboti ištekliai, tarpusavio priklausomybė (darbų sąsajos), skirtingi tikslai, požiūrų ir vertybių skirtumai, skirtinga elgsena, išsilavinimas, bendravimo stilius, nepakankama informacija, persidengiančios padalinių funkcijos. Taip pat konfliktus gali sukelti ir emocinė įtampa, stresai ar sąlygų neatitinkančios taisyklės.
3. Konflikto eiga ir baigtis priklauso nuo to, kaip oponentai elgiasi, kokios laikosi elgesio taktikos. Todėl kilus konfliktui, galimi keli jo baigties variantai.
4. Sprendžiant konfliktą reikia prisiminti, kad tai priešingų interesų, skirtingų nuomonių susidūrimo padarinys, tačiau labai dažnai tai būna vienas iš daugelio veiksnių. Tik gili ir išsami konflikto analizė gali atskleisti jo tikrąsias priežastis ir padėti parinkti teisingą sprendimo kelią.
5. Konfliktai yra kasdienio gyvenimo dalis. Kiekvienam žmogui kartais tenka pakliūti į sudėtingas bendravimo situacijas. Kad konfliktai būtų sėkmingai išspręsti, reikia daug žinių ir įgūdžių. Jeigu sugebėsime jais tinkamai pasinaudoti, sugaištas laikas ir pastangos atsipirks keleriopai.

Išvados išplaukiančios iš konfliktų valdymo teorijų praktinio taikymo tyrimo:

- UAB „NCC titanas“ vyksta labai daug konfliktinių situacijų;
- Net 90 proc. respondentų vyrų ir 87 proc. moterų nurodo, jog pagrindė emocingos ir neracionalios bei kai susiduriama su žmonėmis su skirtingais charakteriais, tikslais, požiūriais ir vertybėmis, priimant konkrečią situaciją savaip;
- 72 proc. respondentų vyrų ir 74 proc. moterų konfliktinių situacijų turi su direktoriumi arba, atvirkščiai, direktorius kelia, gal net skatina, konfliktus su darbuotojais;
- 63 proc. vyrų ir 37 proc. moterų mano, kad pagrindinės priežastys, dėl kurių kyla konfliktinės situacijos įmonėje, yra konkrečios situacijos priėmimas savaip, skirtinga gyvenimo patirtis, išsilavinimas, darbo stažas, amžius bei socialinė padėtis, kuri mažina skirtingų kartų atstovų tarpusavio supratimą ir norą dirbti kartu;
- 33 proc. respondentų vyrų konfliktinės situacijos metu buvo garsiai apšauktas; 54 proc. respondenčių moterų darbas buvo nuolatos kritikuojamas;

- 60 proc. respondenčių moterų ir 50 proc. respondentų vyrų mano, jog stresines situacijas darbuotojai patiria daugiau nei vieną ar du kartus per savaitę;
- Konfliktai baigiasi einant į kompromisą ir randant sprendimą, kuris darbuotoją bei jo kolegą tenkina yra linkę tvirtinti 75 proc. respondentų vyrų ir 50 proc. respondenčių moterų.
- 81 proc. vyrų ir 70 proc. respondenčių moterų mano, jog įmonė konfliktų valdymo patirties neturi ir konfliktus sprendžia tik patys darbuotojai.

Įvertinus empirinio tyrimo metu gautus rezultatus teikiamos tokios organizacinės priemonės konfliktų neigiamo poveikio minimizavimui:

1. 2010 m antrame pusmetyje organizuoti seminarą įmonės darbuotojams konfliktų sprendimo teoriniais ir praktiniais klausimais.
2. Papildyti įmonės darbuotojų atestacijos procedūrų nuostatus, įvertinant padalinio vadovo gebėjimus konfliktinių situacijų valdymui.
3. Nedelsiant pradėti skatinti skirtingų padalinių darbuotojų geranorišką bendravimą neformalioje aplinkoje švenčiant statybininkų dieną bei kitas šventes, organizuojant išvykas, minint paminėjimus.
4. 2011m dar kartą atlikti statybinės organizacijos UAB „NCC titanas“ konfliktų valdymo ir jų sprendimų būdų analizę įmonėje bei palyginti kaip gauti rezultatai pasikeitė lyginant su 2010m atliktos analizės rezultatais.
5. Privalomas glaudesnis ryšys tarp darbuotojų ir vadovų, taikant sekančias priemones:
 - 1) Suteikiant daugiau darbo kontrolės patiems darbuotojams;
 - 2) informuojant darbuotojus apie pasiektus rezultatus rengiant bendrus pasitarimus.

LITERATŪRA

1. Andrijauskaitė, V. *Kaip suvaldyti besiblaškantį laivą. Konfliktai komandoje*// Vadovo pasaulis 2002'7-8
2. Appleby, R.C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Kaunas: Spindulys
3. Auštrevičius, P., Pupkevičius, D., Treiginė, D. (1991). *Šiuolaikinių ekonomikos terminų enciklopedinis žodynas*. Vilnius
4. Bagdonas, E., Bagdonienė (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija
5. Bagdonas, E., Rapalienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas. KTU
6. Bakauskienė, I. (1998) *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas
7. Bakanauskienė, I. (2002) *Personalo valdymas*. Kaunas
8. Baranauskienė, L., Petkevičiūtė, N. (2003) *Vadovo darbas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
9. Bennis, W., Nanus, B. (1998). *Lyderiai: atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė
10. Burneikienė, G., Dirvonaitė, D., Urbonas, J.V. (1997). *Žurnalistikos enciklopedija*. Vilnius
11. Butkus, F.S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Kaunas.
12. Butkus , F.S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius
13. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai
14. David Allen „Produktyvaus darbo paslaptys“, 2006, Alma Littera
15. Griffin, R.W. (1990). *Management 3-rd ed*. Houghton Mifflin Co.

16. Inamori, K. (2006). *Gyvenimo filosofija*. Vilnius: Versus aureus leidykla
17. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija
18. Juonaitis, A.. (1998). *Vadybos ABC*. Vilnius
19. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2003). *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai Šiaulių universiteto leidykla.
20. Kantas, I. (2000). *Tavo gyvenimo prasmė*. Kaunas: Spindulys.
21. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija
22. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija
23. Kouzes, J. M., Posner, B. L. (2003). *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltijos leidykla
24. Kuzmickas, B. (2001) Laimė, asmenybė, vertybės. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas
25. Le Beonfli, M. (1991). *Motivation process*. New York
26. Leonienė, B. (1998). Verslo pradmenys. Kaunas: Poligrafija ir informatika
27. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas
28. Lukoševičius, K., Martinkus, B. (2000). *Mažųjų ir vidurinių įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija
29. Lukoševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija
30. Malik, F. (2005). *Vadovauti, veikti, gyventi. Veiksmingas valdymas naujausiais laikais*. Vilnius: Mūsų knyga.
31. Martinkus, B., Vaičiūnas, G., Venckus, R. (2000). *Gamybos vadyba*. Šiauliai
32. Mescon, M.H., Albert, M., Khedouri, F. (1998). *Management*. Harper&Row puld.
33. Mileška, A, *Vadovavimo stiliai ir vadovavimo klaidos*.
<http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=41>
34. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas
35. Pakalkaitė, L. Konfliktas- kelias į sėkmę?// Vadovo pasaulis 2005'7-8
36. Paliulis, N., Chlivickas, E.. (1998). *Vadybos pagrindai*. Vilnius: Technologija
37. Razauskas, R, (1997) *Aš vadovas: Gero vadovo beieškant*. Vilnius: Pačiolis
38. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius
39. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai
40. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija
41. Seilius, A. (1997). *Konfliktų valdymas organizacijose // Verslas ir vadyba*. Vilnius. VGTU

42. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
43. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
44. Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla
45. Stoškus, S. Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla
46. Stoškus, S. Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas
47. *Tarptautinių žodžių žodynas* (1999). Vilnius: UAB „Gimtinė“
48. Zakarevičius, P. (1998). *Vadyba*. Kaunas. VDU
49. Želvys, R. (1995). *Bendravimo psichologija*. Vilnius
50. Konfrontacija
<http://www.meikstudvaras.lt/text/docs/konfrontacija.php>
51. Vaišnoraitė K., Konfliktų sprendimas
<http://www.slauga.lt/Naujienos/konfliktai2.html>
52. Vanagas, P., Paulauskaitė, N. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija
53. Žilinskas, V., Martinkus, B., Starolenka, A., (2004) *Verslo vadybos pradmenys*. Kaunas: Naujasis laukas

PRIEDAI

Priedas nr. 1

ANKETA

Šiaulių Universiteto, Socialinių mokslų fakulteto, vadybos katedros antro kurso magistro studentas atlieka konfliktų valdymo ir jų sprendimų būdų analizę įmonėje. Konfidencialumas ir informacijos neplatšinimas tretiems asmenims garantuojamas.

1. Kokios konfliktinės situacijos vyrauja Jūsų darbe? (pažymėkite visus tinkamus variantus)
 - Racionalios, be emocijų.
 - Emocingos, neproduktyvios.
 - Kylančios Jūsų viduje (pvz. dėl nepasitenkinimo darbu)
 - Susiduriate su žmonėmis su skirtingais charakteriais, tikslais, požiūriais ir vertybėmis
 - Kylančios, kai darbuotojas nesilaiko kolektyvo elgesio normų

2. Jūsų nuomone, kas dažniausiai sukelia konfliktus? (pažymėkite visus tinkamus variantus)
 - Varžybos dėl pinigų (atlyginimo), erdvės (pvz. kabineto) ir organizacinės technikos (pvz. kompiuterio) ar laiko (pvz. pasitarimui su direktoriumi)
 - Vieno padalinio ar kolegos neadekvatus (blogas) darbas, jei darbai priklauso vienas nuo kito, gali kilti konfliktas kituose padaliniuose
 - Kai padaliniai ar darbuotojai savo tikslus ima laikyti svarbesniais už visos įmonės tikslais
 - Konkrečios situacijos priėmimas savaip
 - Skirtinga gyvenimo patirtis, išsilavinimas, darbo stažas, amžius, socialinė padėtis mažina skirtingų kartų atstovų tarpusavio supratimą ir norą dirbti kartu
 - Blogas informacijos perdavimas, jos trūkumas
 - Emocinė įtampa
 - Atsakomybės pasidalijimas (pvz. kuris iš kolegų turi atsakyti už vieno ar kito atlikto darbo nesėkmes).

3. Kaip elgiatės, kai matote, kad konfliktas tuoj įvyks su kuriuo nors kolega:
 - Priešinatės tam, nepriimate jokio pasiūlymo iš kolegos
 - Piktai nužvelgiate kolega, mėtote priešiškas pastabas, tyčia klaidinate
 - Nenusileidžiate, nesitariate, griežtai elgiatės pagal įmonės taisykles
 - Nusileidžiate, pritariate prie bet kokios kolegos nuomonės
 - Nebekreipiate jokio dėmesio į tą problemą, kuri gali sukelti konfliktą su kolega
 - Elgiatės su kolega formaliai ir nenatūraliai draugiškai

4. Su kokia iš žemiau išvardintų situacijų sukeliančių konfliktus teko susidurti darbe?
 - Buvote garsiai apšauktas
 - Grasinta darbo netekimu ir/ar atlygio mažinimu/netekimu
 - Patyrėte apkalbas
 - Šmeižtą ir išjuokimą
 - Darbas buvo nuolatos kritikuojamas
 - Buvo bandoma sumenkinti Jūsų autoritetą
 - Kita.....
5. Kaip dažnai patiriate stresą darbe dėl kylančių konfliktų?
 - Kasdien patiriu stresines situacijas
 - Daugiau nei vieną ar du kartus per savaitę
 - Kelis kartus per mėnesį
 - Nepatiriau streso darbe
6. Kaip dažniausiai pasibaigia iškilę konfliktai?
 - Jūs pralaimite, o kolega laimi, arba atvirksčiai
 - Abu nukenčiate ir patiriate nuostolių dėl kilusio konflikto
 - Randate sprendimą, kuris abu, Jus ir Jūsų kolegą, tenkina
 - Kita.....
7. Jūsų nuomone, ar organizacija, kurioje dirbate, turi konfliktų valdymo patirties?
 - Turi pakankamai
 - Mažai patirties
 - Patirties neturi
8. Kaip sprendžiami konfliktai Jūsų organizacijoje?
 - Konfliktus sprendžia tik vadovai
 - Vadovas sprendžia kartu su darbuotojais
 - Darbuotojai sprendžia konfliktus savarankiškai
 - Veikia konfliktų sprendimo sistema
9. Kylančių konfliktų pobūdis Jūsų organizacijoje
 - Tarpasmeniniai konfliktai
 - Tarpgrupiniai konfliktai
 - Konfliktai su vadovais
10. Kas turėtų pradėti spręsti iškilusius nesutarimus/ konfliktus?
 - Aukštesnes pareigas užimantis darbuotojas
 - Žemesnes pareigas užimantis darbuotojas
 - Konfliktinę situaciją sukėlęs darbuotojas
 - Kita.....
11. Kaip Jūsų darbingumą viekia konfliktai?
 - Darbingumą veikia neigiamai arba jo neįtakoja
 - Blaško, neleidžia susikaupti
 - Dėl konfliktų patiriu stresą bei mažina motyvaciją darbui
 - Atima daug energijos, yra minčių keisti organizaciją.
 - Trukdo susikaupti, priimti optimalius sprendimus. Labai gadina nuotaiką kolegų tarpusavio šmeižtas ir pavydas, jaučiasi bereikalinga įtampa kolektyvine ir t.t.
 - Mažina susikaupimą
 - Tampu nervingas, sudėtinga susikaupti, tinkamai ir atsakingai atlikti užduotis. Ilgai svarstau ir analizuoju, “parsinešu” įtampą namo...

12. Su kuo dažniausiai kyla konfliktų? (pažymėkite visus tinkamus variantus)

- Su buhalterija
- Su administracija
- Su Projektų skyriumi
- Su Statybos skyriumi
- Su direktoriumi
- Kita.....

Demografiniai duomenys

Jūsų lytis:

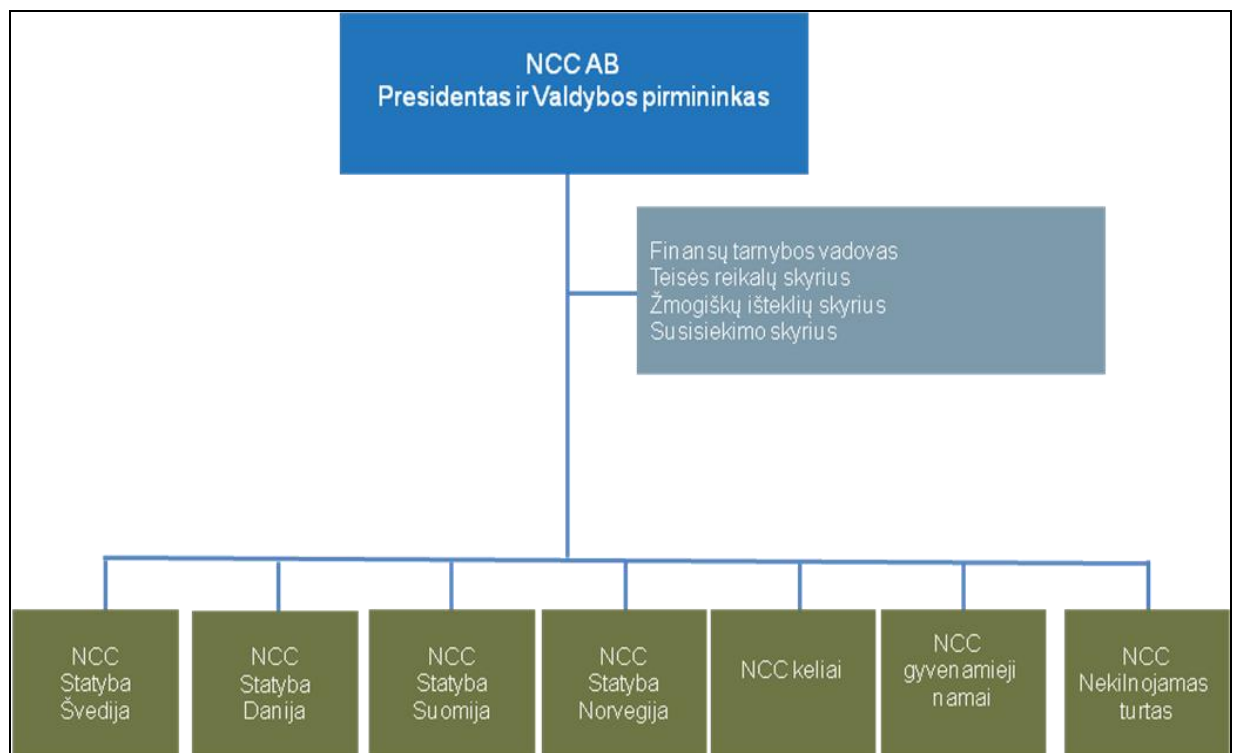
- Moteris
- Vyras

Jūsų amžius:

- 18-24
- 25-35
- 36-49
- 50-64
- 65 ir daugiau

DĖKOJU UŽ ATSAKYMUS !

1. Lentelė NCC grupės valdymo schema



2 lentelė NCC statyba valdymo schema

