

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62103S101

GINTARĖ PAVASARIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

DARBO KONFLIKTŲ VALDYMO MODELIS

Kaunas 2006

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

GINTARĖ PAVASARIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

DARBO KONFLIKTŲ VALDYMO MODELIS

Darbo vadovas _____
(parašas)

doc. dr. Edverdas Vaclovas Bartkus

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2006

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS.....	5
1. KONFLIKTŲ TEORINIAI ASPEKTAI	7
1.1 Konflikto teorijų raida.....	7
1.2 Konflikto, kaip organizacijos funkcionavimui būdingo reiškinių, pristatymas	10
1.2.1 Konflikto samprata.....	10
1.2.2 Konflikto vystymosi etapai	13
1.2.3 Konfliktų egzistavimo lygio įtaka bendram organizacijos veiklos efektyvumui	15
1.3 Konflikto, kaip proceso, valdymas.....	16
1.4 Konflikto galimos valdymo strategijos	20
1.5 Konflikto prevencija.....	29
2. DARBO KONFLIKTŲ VALDYMO PROBLEMOS.....	31
2.1 Darbo konfliktai šiuolaikinėse organizacijose	31
2.2 Darbo konfliktų organizacijose tyrimas	33
2.3 Tyrimo rezultatai	38
2.4 Tyrimo rezultatų įvertinimas, interpretavimas ir hipotezių tikrinimas	49
2.5 Darbo konfliktų valdymo modelis.....	59
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	63
SANTRAUKA (anglų kalba).....	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
LITERATŪRA.....	67
PRIEDAS Anketa.....	70
PRIEDAS (TĘSINYS) Anketa.....	71

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Galimi konflikto brendimo signalai.....	14
2 lentelė Konflikto fazių, etapų ir sprendimų galimybių tarpusavio priklausomybė.....	15
3 lentelė Konflikto valdymo procesas.....	17
4 lentelė Konfliktų padariniai.....	18
5 lentelė Efektyvaus įsikišimo į konfliktą metodai pagal jo etapų analizę.....	19
6 lentelė Konflikto sprendimo būdai.....	23
7 lentelė Klausimyno scenarijaus matrica.....	36
7 lentelė (tęsinys) Klausimyno scenarijaus matrica.....	37
8 lentelė Tyriamųjų darbų trukmė.....	38
9 lentelė Darbo konfliktų valdymo svarba, bendrame valdymo procese.....	42
10 lentelė Respondentų atsakymai pagal pareigybes, vertinant darbo konfliktų svarbą.....	42
11 lentelė Respondentų požiūrio į darbo konfliktų valdymo kompetenciją pasiskirstymas.....	43
12 lentelė Darbo konfliktų pripažinimas gamybinėse ir viešojo administravimo organizacijose.....	44
13 lentelė Respondentų atsakymai, išreiškiantys darbo konfliktų eigos fazių pripažinimą.....	45
14 lentelė Vadovų, tarnautojų atsakymai, išreiškiantys darbo konfliktų eigos fazių pripažinimą.....	45
15 lentelė Respondentų atsakymai, išreiškiantys darbo konfliktų netinkamo valdymo priežastis.....	48
16 lentelė Darbo konfliktų valdymo svarbos vertinimas.....	53
1 pav. Konfliktų formų tarpusavio ryšiai.....	11
2 pav. Tarpasmeninių konfliktų tipai.....	12
3 pav. Konflikto raidos etapai.....	13
4 pav. Veiklos rezultatyvumo ir konfliktų lygio priklausomybė.....	16
5 pav. Galimos konflikto priežastys organizacijoje.....	18
6 pav. Konfliktingos situacijos sprendimo veiksmų algoritmas.....	19
7 pav. Dvimatis konfliktų reguliavimo modelis.....	21
8 pav. Konfliktų sprendimo stiliai.....	22
9 pav. Konflikto dalyvių galimos reakcijos.....	23
10 pav. Sąlyginis darbo konfliktų sprendimo būdų pasiskirstymas.....	26
11 pav. Dažniausiai darbe konfliktuojančios pusės.....	40
12 pav. Respondentų nuomonė dėl darbo konfliktų valdymo atsakomybės.....	43
13 pav. Respondentų nuomonė dėl darbo konfliktų valdymo veiksmų apimties.....	47
14 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl darbo konfliktų prevencijos priemonių.....	49
15 pav. Darbo konfliktų valdymo modelis.....	61

IVADAS

Konfliktas – priešingų interesų ar jų reiškių susidūrimas, susikirtimas. Neįmanoma įsivaizduoti žmogaus veiklos be konfliktų, to priežastis – prioritetų svarba individualiems poreikiams ir interesams. Konfliktai yra neišvengiami, tačiau šio reiškinio baigties rezultatus gali lemti konflikto, kaip reiškinio, proceso savybių, esmės pažinimas. Konfliktai - tam tikro žmonių elgesio padarinys, o elgesys sunkiai prognozuojamas ir nenuspėjamas, kadangi jis dažnai valdomas jausmų, emocinių dirgiklių. Todėl sprendžiant konfliktus bijoma sudėtingumo, jų esmės neaiškumo, galimų stiprių jausmų pasireiškimu. Svarbu paminėti, jog konfliktų pasekmės priklauso nuo gebėjimo valdyti iškilusią situaciją ir priėmus tam tikrus sprendimus nebijoti įvardinti valdymo problemas.

Konfliktai egzistuoja visur – pradedant konfliktais žmogaus viduje ir baigiant visuotinėmis politinėmis krizėmis. Vis daugiau dėmesio skiriama šiam reiškiniui, tačiau plačiausiai kalbama apie asmenybės viduje kylančius konfliktus, šeimyninius, kultūrinius, politinius konfliktus. Tuo tarpu konfliktai, kylantys darbo vietoje ar organizacijoje gvildenami vangiau, o jų nagrinėjimas dažnai apsiriboja priekabiavimo darbo vietoje rakursu. Tačiau darbo vietose kylantys konfliktai po truputį keliami į diskutuotinų ir pirmaeilių problemų sąrašus, dažnai jau pamirštas agresyvus posakis – “skaldyk ir valdyk”. Prisitaikant prie aktualiausių problemų šiuolaikinėje vadyboje vis daugiau organizuojama mokslinių konferencijų, kuriami centrai ir tarpininkaujančios tarnybos, kurių tikslas – konfliktų analitiniai tyrimai.

Temos aktualumas. Darbo konfliktų valdymo svarba integruojasi į organizacinės kultūros bendrą aplinką, o pastarosios praktinė reikšmė pasireiškia kalbant apie darbo rezultatyvumą, vadinasi ir apie pelningumą. Žmogiškajam kapitalui organizacijoje išlaikyti reikalingos komfortabilios darbo sąlygos, tarp kurių – nekonfliktinė darbo atmosfera. Tačiau konfliktų egzistavimas organizacijoje, tam tikrais veiklos periodais, nėra klaidingo valdymo rodiklis, valdymo efektyvumą greičiau apibūdina tikslingi konfliktų sprendimo ir valdymo metodai, todėl svarbu teisingai pasirinkti darbo konfliktų valdymo veiksmus.

Tyrimo objektas. Tam tikros sąveikos tarp žmonių, darbo erdvėje, santykių išraiškos – konfliktų, valdymas.

Tikslas. Darbo konfliktų situacijos individualios, tačiau šio tyrimo tikslas surasti veiksmų planą valdant konfliktines situacijas kylančias darbo vietoje. Taigi, tyrimas turi padėti atsakyti į klausimą: koks veiksmų derinys optimaliausias sprendžiant darbo konfliktus?

Minėtam tikslui pasiekti iškelti sekantys *uždaviniai*:

- išsiaiškinti konfliktų prigimtį, reikšminę vietą organizacijose;
- apžvelgti įvairias darbo konfliktų valdymo strategijas ir galimybes;
- įvardinti pagrindines problemas ir tendencijas, būdingas darbo konfliktams, kurie išskyla dažnoje organizacijoje;
- įvertinus tyrimo rezultatus, pateikti savitą darbo konfliktų valdymo veikmų planą, modelį.

Keliamos tyrimo hipotezės:

- darbo vietose kylančių konfliktų valdymas, bendrame valdymo mechanizme, pagal svarbą užima aukštesnę nei vidutinę vietą;
- konfliktinių situacijų valdymas organizacijose neapsiriboja tik pačio konflikto valdymu, ne mažiau svarbi prieškonfliktinė ir pokonfliktinė atmosfera.

Tyrimo metodai. Rašant darbą naudotasi bendramoksliniu tyrimo metodu – mokslinės ir kitokio pobūdžio literatūros analize, kuri paremta lyginamuoju principu; naudotasi antrinės, o taip pat pirminės informacijos rinkimo metodais, pastarasis vykdytas remiantis apklausa (jos rūšis – anketa). Tyrimo tipas, pagal tikslą – aprašomasis.

Literatūros apžvalga. Darbas parengtas naudojantis Lietuvos ir užsienio autorių parengtais leidiniais, kurie daugiausiai yra mokomojo pobūdžio, kadangi mokslinių publikacijų šia tema stokojama. Taip pat naudotasi Lietuvos periodinių leidinių straipsniais, Internete publikuotais dokumentais. Darbe naudota teorinė literatūra padeda išryškinti nuomonių įvairovę, o mokslinių šaltinių stoka tam tikra prasme byloja, jog nagrinėjama tema yra gana nauja, mažai nagrinėta bei reikalaujanti teoretikų ir praktikų dėmesio.

Darbo apribojimai ir sunkumai. Nepaisant, jog stengiamasi derintis prie šiuolaikinės vadybos kintančių principų, visgi reikia pastebėti, jog moksliniai tyrimai šia tematika plėtojami vangiai, o empirinių, jau atliktų tyrimų stoka, apriboja galimybes atlikti objektyvią antrinės informacijos analizę. Renkant pirminius duomenis paminėtini tokie sunkumai: nenoras bendradarbiauti, apmaudu, jog net kai kurie vadovai atsisakė dalyvauti tyrime, nors gauti rezultatai praktiškai naudingi; riboti ištekliai koregavo apklaustųjų respondentų, o tuo pačių ir organizacijų, skaičių.

Darbo struktūra. Darbą sudaro du skyriai, pirmasis skirtas aptarti teorinius konfliktų aspektus, antrajame skyriuje aprašytas empirinis darbo konfliktų tyrimas organizacijose, kuriuo remiantis pateikiama rezultatų interpretacija, hipotezių tikrinimas ir darbo konfliktų valdymo modelis. Darbe yra 16 lentelių ir 15 paveikslų.

1. KONFLIKTŲ TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje pristatomi teoriniai aspektai, susiję su konfliktais apskritai, darbo konfliktais ir jų valdymu. Visų pirma pateikiamos konflikto, kaip fenomeno pradžios teorijos. Tolimesnėje teorijos apžvalgoje susipažįstama su konflikto samprata, struktūra, savybėmis, ši apžvalga būtina giliau nagrinėjant reiškinių, kurio valdymo galimybes, problemas ir yra pagrindas, padėsiantis sukurti darbo konfliktų valdymo modelį.

1.1 Konflikto teorijų raida

Konflikto fenomeno apmąstymas prasidėjo filosofijos rėmuose ir turėjo iš esmės abstraktų pobūdį. Didžiausią reikšmę filosofiniu požiūriu nagrinėjant konfliktus turėjo teorija apie prieštaravimus ir priešybių kovą, išplėtotą Herakleito, Platono, Hėgelio ir kitų mąstytojų. Jie tvirtino, kad visko, kas egzistuoja, pagrindas yra priešybė. Pagal jų koncepciją, vidinių prieštaravimų draskoma visuomenė yra normalus reiškinys (Kulvinskienė, Stancikas, 2003, p. 80).

Aristotelis, atvirkščiai, buvo tos nuomonės, kad poliarizacija ardo visuomenę. Jis pabrėždavo ne tai, kas žmones skiria, o tai, kas juos vienija. Aristotelio nuomone, visi kraštutiniai yra ydos ir su jais reikia kovoti. Todėl reikia rasti dviejų kraštutinių „aukso vidurį“ (A.Suslavičius, 1998). Nemažą indėlį tyrinėjant konfliktus įnešė socialinio darvinizmo teoretikai G.Spenceris, W.Samneris ir kiti, kurie bandė perkelti natūraliosios atrankos principus iš biologijos į socialinę plotmę, konstatuodami, kad kova už individų ir grupių išgyvenimą sudaro palankias sąlygas pusiausvyrai visuomenėje, užtikrina visuomenės raidą (Большаков, 2001).

Mokslinis konfliktų tyrinėjimas buvo pradėtas klasikinės sociologijos rėmuose ir yra siejamas su K.Marxu ir G.Simmelu.

Intensyvesnis periodas nagrinėjant konfliktų sritį prasidėjo antroje penktojo dešimtmečio pusėje, šešiasdešimtųjų metų pradžioje. 1957 m. konfliktų problemų aptarimas buvo pravestas sociologinės asociacijos JUNESCO, tai paskatino intensyvesnį konfliktų problemoms skirtų konferencijų organizavimą, organizacijų, centrų kūrimą (Гришина, 2002, p. 34). Praėjusio šimtmečio šeštojo dešimtmečio pabaigoje autoriai: L.Cozero (1956), R.Dahrendorfo (1959) ir J.Rexo (1961) padėjo šiuolaikinės konfliktų teorijos pagrindus.

Nuo XX a. aštuntojo dešimtmečio konfliktologija pradėjo plėtotis kaip tarpdisciplininis mokslas. Konfliktologija bando suderinti sociologijos, politologijos, teisės, ekonomikos, psichologijos

ir kitų mokslų žinias. Jų įnašas į šiuolaikinę konfliktologiją skirtingas: sociologai kūrė konfliktologijos teoriją ir metodologiją, psichologai nagrinėjo tarpasmeninių ir asmeninių konfliktų teoriją, vadybininkai – konfliktų valdymo problemas.

Šiuolaikinė konfliktologija koncentruoja dėmesį į du aspektus: konfliktų teoriją ir praktinę konfliktų valdymo technologiją.

Nagrinėjant konfliktus teoriniu aspektu, Stephen P. Robbins (2003) išskyrė tam tikrus tris požiūrius į minėtą reiškinį, tai: tradicinis, žmonių santykiais grįstas ir interakcija grįstas požiūris. Tradicinis požiūris, kurį dar galima vadinti ankstyvuoju požiūriu, teigė, kad konfliktas yra blogas dalykas. Į konfliktą žiūrėta neigiamai, jis buvo vartojamas kaip terminų smurtas, destrucija, nelogiškumas sinonimas, taigi konflikto reikia vengti. Šis tradicinis požiūris derėjo su dvidešimtojo amžiaus ketvirtajame ir penktajame dešimtmetyje vyravusiomis nuostatomis dėl grupių elgesio. Teigta, kad konfliktas yra disfunkcinis rezultatas, atsirandantis dėl nevykusio komunikavimo, atvirumo, pasitikėjimo tarp žmonių stygiaus ir vadovų nesugebėjimo reaguoti į savo pavaldinių poreikius. Sekantis požiūris - žmonių santykiais grįstas požiūris. Pastarasis konfliktą laikė natūraliu visų grupių ir organizacijų reiškiniumi. Kadangi konfliktas neišvengiamas, žmonių santykių mokyklos atstovai siūlo su juo susitaikyti. Štai kaip jie grindžia konflikto egzistavimą: jo neįmanoma išvengti, o kartais jis gali pagerinti grupės veiklos rezultatus. Šis požiūris dominavo konflikto teorijoje pradedant dvidešimtojo amžiaus penktojo dešimtmečio pabaiga ir baigiant aštuntojo dešimtmečio viduriu. Interakcija grįstas požiūris skatina konfliktą, remdamasis tuo, kad harmoninga, rami, bendradarbiaujanti grupė gali pavirsti statiška, apatiška ir nereaguojančia į naujovių poreikį. Šis požiūris skatina grupių vadovus palaikyti nuolatinį minimalų konfliktų lygį – kad grupė būtų savikritiška ir kūrybinga.

Minėti požiūriai keitėsi įtakojant laiko dimensijai, o taip pat priimant vis naujas, efektyvesnes socialines, verslo realijas.

Ankstyvosiose valdymo teorijose buvo akcentuojama harmoningo organizacijų funkcionavimo svarba. Tokio požiūrio gynėjų manymu, suradus teisingą formulę, organizacija veiks kaip gerai sureguliuotas mechanizmas. Į konfliktus, kylančius organizacijoje, buvo žiūrima kaip į neigiamus reiškinius. Šiuolaikiniai valdymo teoretikai pripažįsta, kad visiškas konfliktų nebuvimas organizacijoje – ne tik neįmanomas, bet ir nepageidautinas. Nors organizacijoje ir būtina harmoninga visų veiklos sričių integracija, ji negali likti statiška ir pasitenkinti esama padėtimi. Todėl net ir efektyviai valdomose organizacijose kai kurie konfliktai ne tik galimi, bet gali būti net ir pageidautini. Kinai žodžiui “konfliktas” parašyti vartoja du simbolius: vienas jų reiškia “pavojų”, kitas – “proga” (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 155).

Vieni moksliniai šaltiniai organizacinius konfliktus gvildena iš psichologinės pusės, remdamiesi asmeninių savybių individualumu, dar kiti šaltiniai pastaruosius konfliktus laiko organizacinės elgsenos, kultūros, etikos dalimi.

Kalbant apie etiką darbo vietoje susiduriame su gana nauja sąvoka – *mobingas*.

Neretai darbuotojai darbo aplinkoje jaučia emocinį diskomfortą. Užsienio literatūroje tokia situacija vadinama mobingu.

Mobinginė situacija gali prasidėti nuo paprastų smulkmenų - nedraugiško bendradarbio tono, lengvo pasišaipymo ar ironijos. Mobingo pradžioje bendradarbiai pradeda neįprastai elgtis su mobinguojamuoju, tai dažniausiai pasireiškia ignoravimu, kuris gali turėti platų diapazoną ir daugybę formų. Mobinguojamajam darbuotojui vienaip ar kitaip sukeliama papildomi sunkumai ir emocinė įtampa darbe. Jam nesudaromos reikiamos sąlygos. Jis gauna per sunkias ar per daug sudėtingas darbo užduotis, jam nepateikiama reikalinga informacija, medžiagos ir pan., dėl to jis negali gerai atlikti savo pareigų. Tai kelia vadovų nepasitenkinimą, kuris gali virsti priekabumu ir darbuotojo persekiojimu. Apie mobinguojamąjį bendradarbiai pradeda neigiamai atsiliepti, apie jį ima skliti apkalbos ir gandai, jis praranda gerą reputaciją (Švėgždaitė, Vilniaus visuomenės sveikatos centras).

Vadovai savo organizacijoje mobingo dažnai nepastebi arba į jį nekreipia dėmesio. Dabar daugelyje firmų mobingą inicijuoja patys vadovai. Tai daroma, kai dėl įvairių priežasčių norima atleisti nepageidaujamą darbuotoją "savo noru" arba tikimasi mobingu užtikrinti didelį darbuotojų paklusnumą ir griežtą drausmę organizacijoje. Toks vadovų požiūris į mobingą yra ydingas. Užsienio patirtis rodo, kad tose organizacijose, kuriose toleruojamas mobingas, darbuotojai negali visiškai susitelkti ir atlikti savo pagrindines funkcijas, mažėja jų darbo našumas ir kokybė, lėčiau kyla kvalifikacija ir profesionalumas, nes žmonės dažniau keičia darbą (Dienraštis "Bernardinai", 2004 05 24). Geriausiai elgiasi tie vadovai, kurie savo veikloje patys nenaudoja mobingo, laiku pastebi jo pasireiškimo požymius ir jį eliminuoja. Tokia vadovo pozicija padeda išvengti konfliktinių situacijų organizacijoje.

Mobingo atvejus drąsiai galima vadinti "psichosocialiniu teroru", čia kalbama apie fenomeną, kuris sukelia socialinį stresą, pastarosios situacijos kyla dėl etinės atsakomybės nebuvimo, komunikuojant darbo vietoje. Mobinguojama dažniausiai būna individų mažuma arba vienas individas (Gero Buhier, Mobingas – nauja civilizacijos liga?).

Tokie įvairiapusiai konfliktų analizės spektrai byloja apie aptariamo reiškimo svarbą ir daugialypiškumą, taip pat galimas interpretacijas šia tematika. Pastebime, jog apžvelgiant konfliktų vystymosi teorijas, pastarosios transformuojasi, nuo konfliktų neigimo, vengimo artėjama prie jų sprendimo, valdymo, o taip pat teigiamų savybių paieškos.

1.2 Konfliktų, kaip organizacijos funkcionavimui būdingo reiškinio, pristatymas

Prieš pateikiant konfliktų valdymo aspektus svarbu susipažinti su konflikto samprata, konflikto, kaip tam tikro proceso savybėmis, tai reikalinga šio reiškinio identifikacijai, analizei ir be abejo, jo sprendimui.

Tinkamos darbinės aplinkos sukūrimas – tai įdomaus, atsakingo darbo užtikrinimas, gerų santykių su vadovais ir kolegomis garantavimas. Kalbant apie darnią darbo aplinką, paminėtini šie svarbūs aspektai (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 155):

- konfliktų sprendimas;
- delegavimas ir kontrolė;
- grupinio darbo organizavimas;
- pokalbių ir tarnybinių pasitarimų organizavimas;
- kritika ir gyrimas.

Kaip pastebime pirmasis svarbus produktyvios darbinės veiklos aspektas – konfliktų sprendimas, būtent konfliktai ir yra šio darbo dėmesio centre.

1.2.1 Konflikto samprata

Konflikto samprata literatūroje traktuojama nevienareikšmiškai.

Konfliktas – tai priešingų tikslų, interesų, pozicijų, nuomonių ar požiūrių susidūrimas, rimti nesutarimai, kurių metu žmogų užvaldo nemalonūs jausmai arba išgyvenimai. Konflikto terminas yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio *conflictus*, kuris reiškia susidūrimą (Almonaitienė ir kt., 2001, p. 164).

Kalbant apie darbo vietoje kylančius konfliktus svarbu paminėti, jog nuo paprastų konfliktų jie skiriasi, kadangi situacijos vyksmo vieta – organizacija, kuri turi savo specifines savybes, ypatybes, o joje dalyvaujantys individai be savo asmeninių savybių turi ir tam tikrus profesinius, organizacijos paskirtus, vaidmenis. Konfliktų vieta – organizacija sąlygoja konfliktų priežasčių įvairumą, kurias sąlyginai galima suskirstyti į socialines priežastis (skirtingos vertybės, tikslai, interesai) ir organizacines priežastis (neaiškus atsakomybės, pareigų apibūdinimas, informacijos trūkumas, padalinių interesų sankirta).

Kai kurie literatūriniai šaltiniai darbo konfliktus skirsto pagal efektyvumą į (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 156): funkcinis (sąlygojantys organizacijos efektyvumo augimą); disfunkcinis (sąlygoja asmeninio pasitenkinimo, grupinio bendradarbiavimo ir organizacijos efektyvumo mažėjimą).

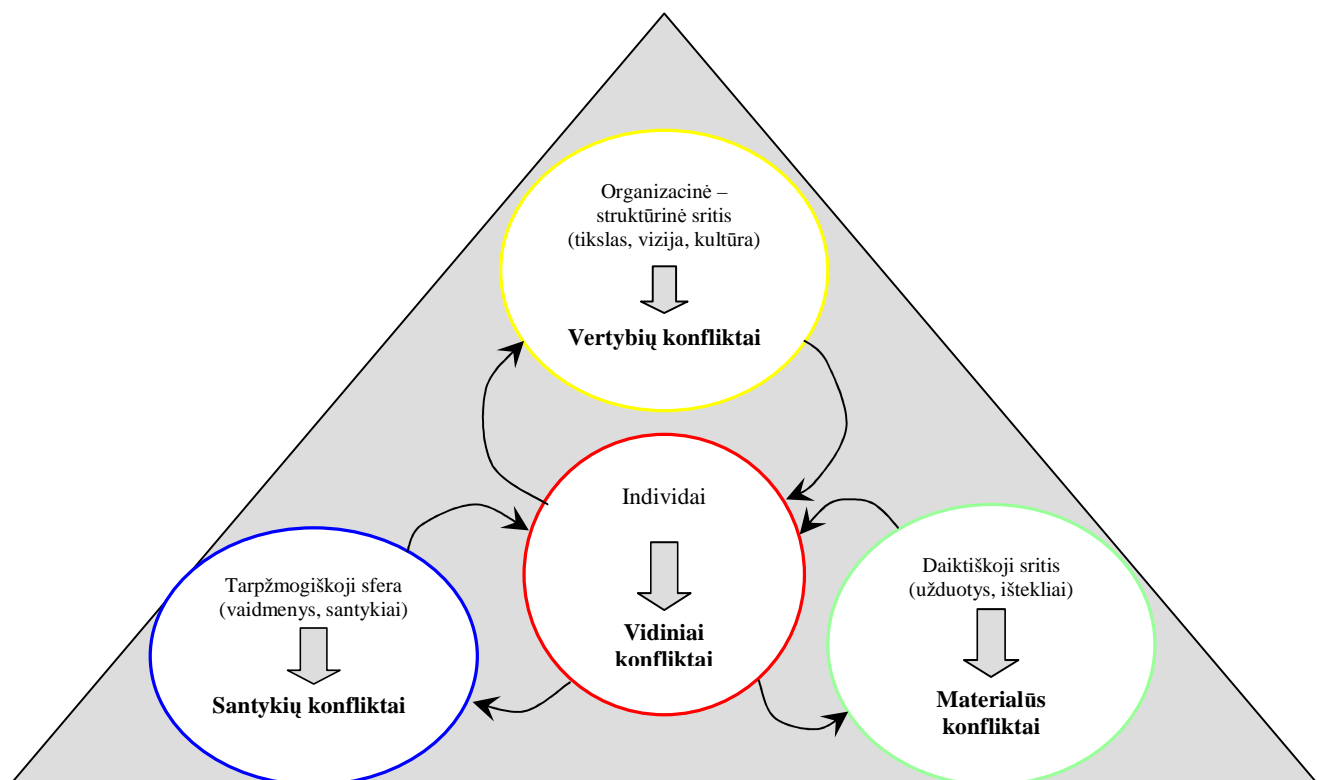
Galimas taip pat darbo konfliktų sociologinis skirstymas, kuris pagrįstas darbo konfliktų atsiradimo priežastimi, tai būtų (Guščinskienė, 2002, p. 100): iracionalūs konfliktai, juos paprastai nulemia individo asmeninės savybės, kurios turi įtakos atliekant organizacijos paskirtus vaidmenis; racionalūs konfliktai, jų priežastimi tampa pati organizacija.

Iš esmės, nagrinėjant darbo konfliktus, dažnai konflikte gali būti persipynę asmeniniai interesai ir organizaciniai interesai, kurie tam tikrais veiklos momentais išsiskiria.

Konfliktų valdyme gali būti išskiriamos trys skirtingos priežastingumo situacijos, dėl kurių kyla konfliktai (Socialiniai konfliktai, Liuneburgo universitetas, 2001):

- individuali – interaktyvi plotmė;
- daiktiškoji – materialinė plotmė;
- organizacinė – struktūrinė plotmė.

Tarp skirtingų konfliktų formų egzistuoja tam tikri ryšiai (1 pav.).

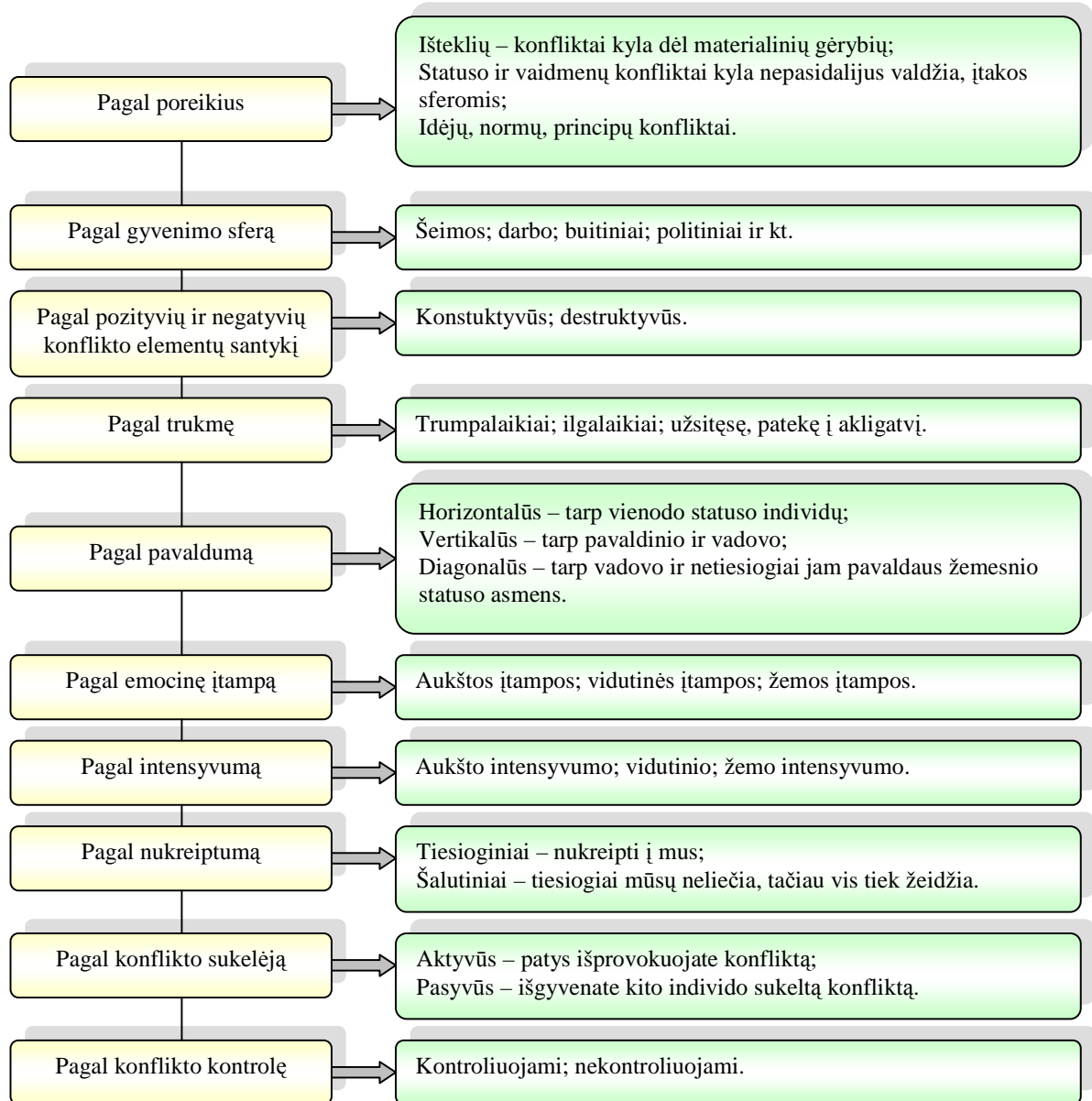


Šaltinis: Sozialer Konflikt, (2001) Liuneburgo universitetas, seminarų medžiaga. Prieiga per internetą: http://www.socioweb.de/seminar/konflikt/anwenden/aus_konflikten_lernen.PDF.

1 pav. Konfliktų formų tarpusavio ryšiai

Kaip matyti iš 1 paveikslo visos konfliktų formos koreliuoja su vidiniais konfliktais, tai reiškia, jog visgi bet kokio konflikto užuomazga – individų asmenybių problematikoje.

Kadangi šio darbo taikinyje darbo vietose kylantys konfliktai, kurių skirtingose pusėse žmonių grupės arba skirtingi individai, tai būtų tikslinga išryškinti galimus, įvairiu pagrindu skiriamus, tarpasmeninių konfliktų tipus (2 pav.)



Šaltinis: sukurta autorės pagal ADOMAITIENĖ, J. ir kt. (2001) Bendravimo psichologija, p. 175 – 176.

2 pav. Tarpasmeninių konfliktų tipai

2 paveiksle pateiktas tarpasmeninių konfliktų tipų skirstymas yra sąlyginis, kadangi skirtingi literatūriniai šaltiniai apskritai visą reiškinio tipologiją interpretuoja individualiai.

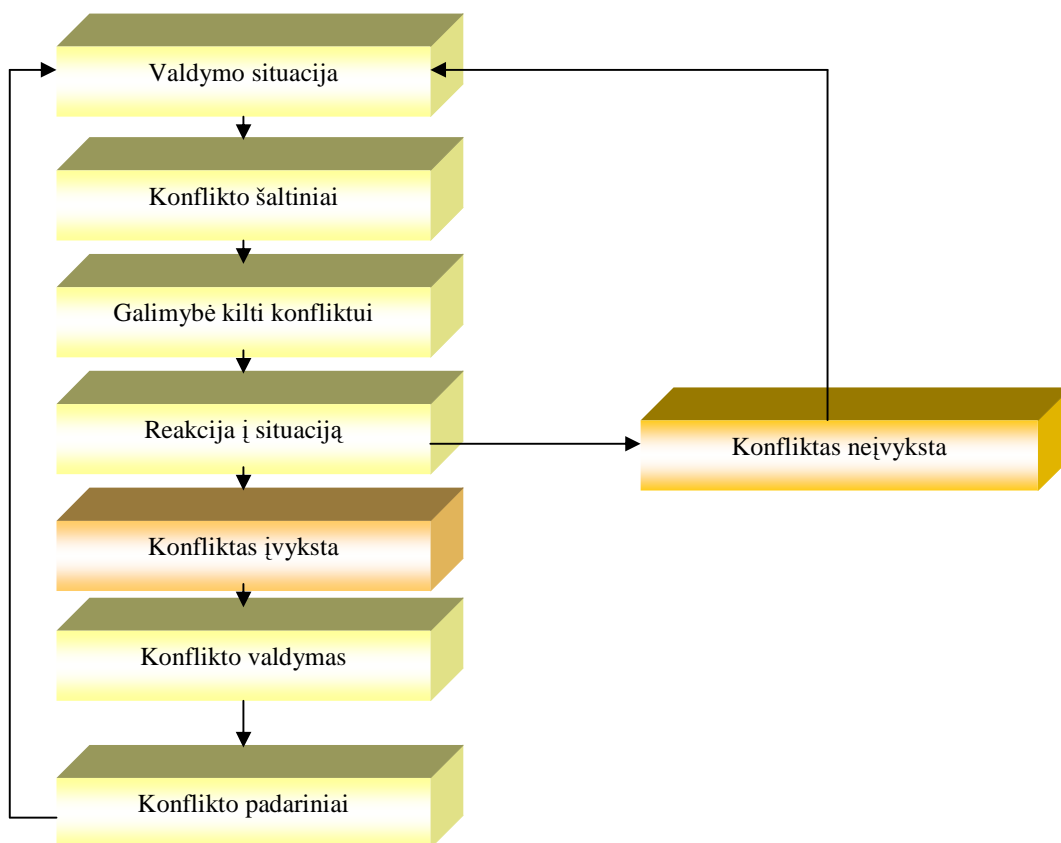
Konflikto reiškinys įvairiapusis, kurį galima traktuoti nevienareikšmiškai, aišku, jog jis gali turėti kuriančią ir griauinančią galią, skirtis savo pobūdžiu priklausomai nuo konflikto sukėlusiu priežasčių, o taip pat tipažas gali būti išskirtas pagal daugelį kitų aspektų, kurie vienaip ar kitaip susiję su konfliktine situacija.

Organizacijoje konfliktai yra neišvengiami, tai jos funkcionavimo sudedamoji dalis. Tai sąlygoja ir skirtingų individų susijungimas į vieną, bendro tikslo siekiančią, organizaciją, skirtingos funkcijos darbo vietoje, riboti išteklių ir kiti veiksniai, būdingi organizacijai.

Konfliktas nėra vienproceso reiškinys, jo vystymasis, raida gali būti skirstoma į tam tikrus etapus.

1.2.2 Konflikto vystymosi etapai

Jei į konfliktą žiūrėsime kaip į procesą, galima išskirti keletą jo raidos etapų (3 pav.).



Šaltinis: SAKALAS, A.; ŠILINGIENĖ, V. (2000) Personalo valdymas., p. 157.


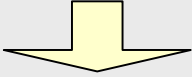
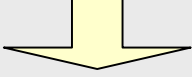
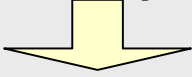
3 pav. Konflikto raidos etapai

Šiuo atveju pateikti raidos etapai konflikto galimą užuomazgą išvelgia valdymo situacijoje, kuri gali sąlygoti konflikto atsiradimą. Tačiau jei laiku ir reikiamu būdu reaguojama į susiklosčiusią situaciją – konfliktas neįvyksta, priešingu atveju – konfliktas įvyksta ir tuomet reikia pasitelkti šio reiškinio valdymo instrumentarijų.

Konflikto brendimą lydi tam tikri signalai, požymiai, kuriuos reikia išmokti pajusti, šių signalų galimas apibūdinimas pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė

Galimi konflikto brendimo signalai

Konflikto požymis, jo apibūdinimas
<p>Diskomfortas</p> <p>Pradinė konflikto formavimosi stadija, intuityvus nujautimas, kad kažkas ne taip, nors žodžiais išreikšti ir sunku.</p> 
<p>Incidentas</p> <p>Nemalonus, nesusipratimą sukėlęs įvykis.</p> 
<p>Nesusipratimas</p> <p>Nuostatų, sampratos, siekių neatitikimas, nesutapimas. Situacija darosi įtempta.</p> 
<p>Įtampa</p> <p>Tai signalas, kurio metu iškreiptai suvokiami kito žmogaus poelgiai. Bandrovimą apsunkina negatyvių nuostatų, išankstinių nuomonių susiformavimas. Įtampos atmosferoje paprasčiausias nesusipratimas gali peraugti į konfliktą.</p> 
<p>Krizė</p> <p>Krizės metu įprastos bandrovimo formos nustoja egzistuoti: ižeidinėjimai, emocijų kontrolės praradimas. Žmogus krypsta į kraštutinumus.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal VALACKIENĖ, A. (2005) Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas, p. 219.

Remiantis 1 lentelėje pateiktais konflikto brendimo signalais, galima spėti apie konflikto baigtį, o taip pat apie gebėjimus valdyti konfliktines situacijas organizacijoje. Jei konfliktas identifikuojamas pajutus diskomfortą darbo aplinkoje, tai reiškia, jog išvystytas sugebėjimas pajusti esamą situaciją, jam nespėjus padaryti ypatingos žalos, tikėtina, jog konfliktas bus išspręstas be destruktivių padarinių. Tačiau konfliktą identifikavus tik krizinėje situacijoje, galima daryti išvadą, jog jau padaryta žala, kuri

sąlygoja krizę ne tik darbo santykiuose, bet ir gamybiniame veiklos procese. Minėtoje situacijoje tikėtinos neigiamos pasekmės.

Nevisuomet lengva išvengti konflikto, būna situacijų, jog to padaryti tiesiog neįmanoma, o galbūt ir netikslinga, todėl ypatingai svarbu numatyti galimą konfliktą ir konstruktyviai pereiti prie jo sprendimo. Konfliktinės situacijos numatymas labai priklauso nuo atsakingo asmens budrumo, kuris turi sugebėti įžvelgti minėtus konflikto signalus.

Kuo daugiau ciklų konflikto metu pasikartoja, tuo kaskart menkesnės galimybės jį išspręsti. Kaip susiję konflikto etapai, konflikto fazės ir konflikto sprendimo galimybės, rodo 2 lentelė.

Tačiau būtina susitaikyti, jog: konfliktai yra neišvengiami, konfliktai savaime neišsprendžia ir nepranyksta, neišspręstas konfliktas sukuria sąlygas naujo konflikto atsiradimui.

2 lentelė

Konflikto fazių, etapų ir sprendimų galimybių tarpusavio priklausomybė

<i>Konflikto fazė</i>	<i>Konflikto etapas</i>	<i>Galimybė išspręsti konfliktą (%)</i>
Pradinė	Konfliktinės situacijos atsiradimas. Konfliktinės situacijos suvokimas, įsisąmoninimas.	92%
Kilimo	Atviros konfliktinės sąveikos pradžia	46%
Pikaso	Atviro konflikto plėtra	Mažiau nei 5%
Kritimo	-	Apie 20%

Šaltinis: ALMONAITIENĖ J. ir kt. (2001) Bendravimo psichologija, p. 178.

Iš 2 lentelės matyti, jog didžiausia galimybė išspręsti konfliktą pradinėje jo fazėje, tai yra, kai situacija tik užsimezga ir pradeda vystytis. Mažiausiai sprendimo galimybių konflikto piko fazėje, kuomet įsivyrąja atviras konfliktas. Sprendžiant konfliktus laikas yra neigiamas veiksnys, kuris atvirkščiai proporcingas galimybei išspręsti konfliktinę situaciją.

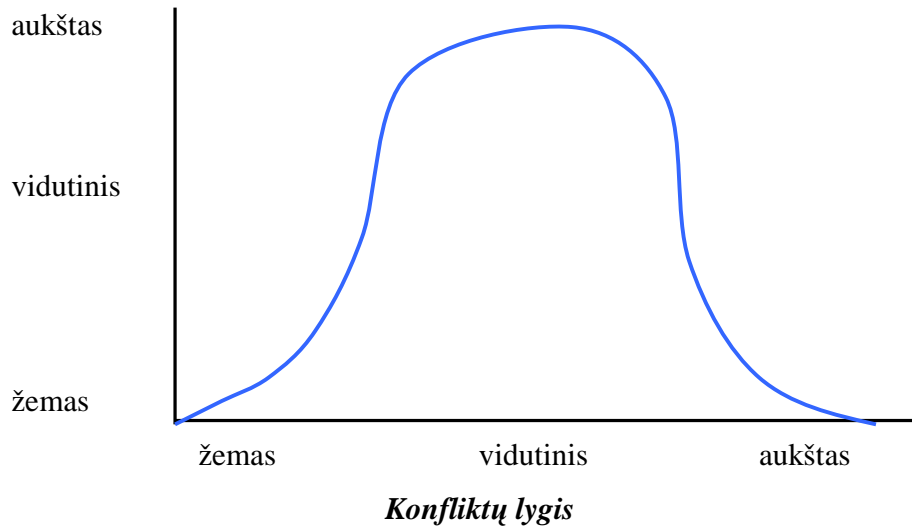
Konfliktai organizacijoje nėra neigiamas reiškinys, tam tikras jų lygis netgi pageidautinas, konfliktinių situacijų buvimas taip pat yra rezultatyvumo rodiklis ir visiškai nereikia, jog konfliktų nebuvimas reikšia organizacinės veiklos rezultatyvumo maksimumą. Sekantis skyrelis apibūdina minėtą priklausomybę.

1.2.3 Konfliktų egzistavimo lygio įtaka bendram organizacijos veiklos efektyvumui

Egzistuoja tam tikra priklausomybė tarp organizacijoje esančio konfliktų lygio ir veiklos rezultatyvumo. Ši priklausomybė parodyta 4 paveiksle.

Pateiktas 4 paveikslas byloja, jog didžiausią veiklos efektyvumą sąlygoja vidutinis konfliktų lygis organizacijoje.

Rezultatyvumas



Šaltinis: SAKALAS, A.; ŠILINGIENĖ, V. (2000) Personalo valdymas. p.156.

4 pav. Veiklos rezultatyvumo ir konfliktų lygio priklausomybė

Per mažas konfliktų lygis rodo, kad organizacijoje yra sąstingis, šioje situacijoje labai mažas susidomėjimas veiklos rezultatyvumu, tačiau kai konfliktų daug, darbo rezultatyvumas aukojamas jų sprendimo sąskaita.

Susipažinus su galimomis konflikto priežastingumo situacijomis, jo vystymosi ir brendimo signalais, galimas gilinimasis į konfliktinių situacijų valdymą, kas ypatingai turėtų būti įdomu vadybininkams nagrinėjant šį reiškinį.

1.3 Konflikto, kaip proceso, valdymas

Konfliktas - reiškinys kuris vystosi etapais, todėl jo valdymas taip pat sąlyginai gali būti suskirstytas į etapus, priklausomai nuo konfliktinės situacijos raidos.

Konflikto konstruktyvumą ar destruktivumą labai lemia tai, kaip jis yra valdomas. Jei konfliktas buvo nuslopintas, bet vėliau iškyla į paviršių kaip stiprus sprogymas arba sukelia organizacijos narių apatiją ir darbo kokybės suprastėjimą, jo valdymas buvo labai menkas. Kai žmonės neturi tinkamų komunikacinių įgūdžių, būtinų norint palaikyti gerus santykius, gali kilti ilgalaikių ir skaudžių konfliktų. Pagrindinė problema yra nuoseklus konfliktų valdymas, o ne jo eliminavimas (Valackienė, 2005, p. 223). Konfliktų valdymas pateikia pasiūlymų ir strategijų kaip reikia sėkmingai ir

kvalifikuotai spręsti komplikuoatas situacijas. Jei laiku, reikiamu būdu reaguojama į situaciją – konfliktas neįvyksta, priešingu atveju – įvyksta, o tuomet reikia pasitelkti šio reiškinio valdymo instrumentarijų.

Efektyvus konfliktų valdymas reiškia konstruktyvaus konflikto sprendimo kelių suradimą ir įgyvendinimą. Pats konfliktų valdymas apima tm tikrą racionalių veiksmų visumą, apimančią keletą nuoseklių, vienas po kito einančių etapų (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 157). Konfliktų valdymo eiga pateikta 3 lentelėje.

3 lentelė

Konflikto valdymo procesas

Etapai	Etapo aprašymas	Pasiektas rezultatas
1 etapas	<i>Konflikto identifikavimas</i>	Nustatomas konflikto: <ul style="list-style-type: none"> • Objektas. • Šalys. • Organizacijos sritys. • Konflikto pakopos.
2 etapas	<i>Konflikto analizė</i>	Nustatomos galimos konflikto: <ul style="list-style-type: none"> • Pasekmės. • Priežastys.
3 etapas	<i>Konflikto sprendimas</i>	Parenkamas efektyviausias esamai situacijai konflikto sprendimo būdas

Šaltinis: SAKALAS, A.; ŠILINGIENĖ, V. (2000) Personalo valdymas, p. 157.

Pirmas konflikto valdymo žingsnis – pripažinti, jog konfliktas egzistuoja, ir jį reikia spręsti. Dažnai kol konfliktas neįgauna aktyvaus pobūdžio, bandoma jo nepastebėti, ignoruoti, nors pačioje konflikto pradžioje jį išspręsti paprastai būna daug lengviau. Todėl svarbu kuo anksčiau konfliktą atpažinti.

Konflikto identifikavimas apima objekto, dėl kurio kilo konfliktas, pobūdį arba konflikte dalyvaujančių šalių, įmonės sričių, kurios patiria konfliktą ir konflikto vystymosi stadijų, arba pakopų, nustatymą. Konflikto objektas yra tai, į ką pretenduoja kiekviena konfliktuojanti šalis, tai kas sukelia jų prieštaravimus, jų ginčo dalykas (Guščinskienė, 2002, p. 97).

Konflikto analizė apima du pagrindinius aspektus: galimų pasekmių ir konflikto priežasčių nustatymą. Konfliktų pasekmės gali būti išskiriamos ir kaip jų funkcijos, kurios yra pozityvios ir negatyvios (4 lentelė).

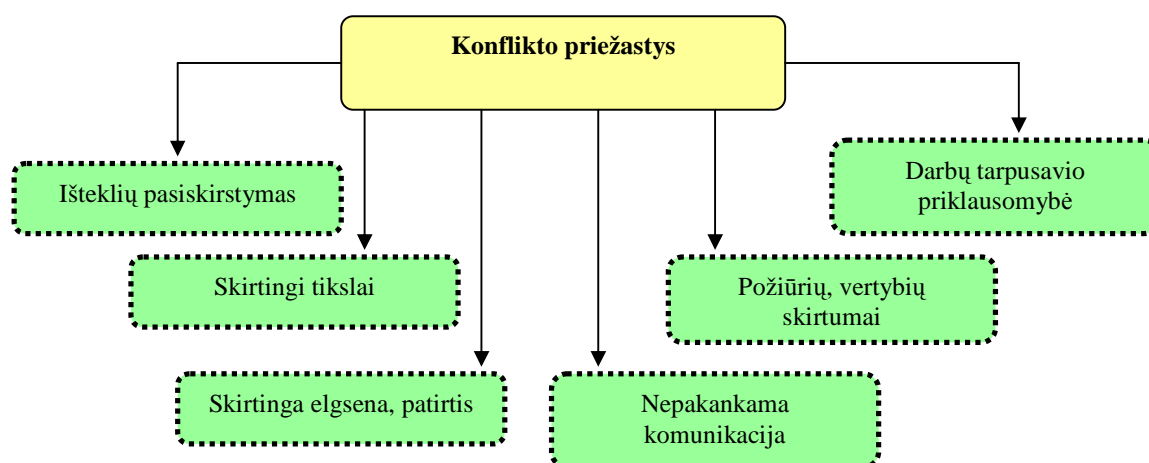
Labai svarbu žinoti, jog konfliktų tinkamas valdymas sąlygoja susiklosčiusios situacijos efektyvią baigtį. Jei konfliktas baigiasi ne visiškai taip, kaip norėta ir tikėtasi, tai tik priežastis nuolatiniam gilinimuisi, mokymuisi šioje srityje, kadangi realių situacijų pavyzdžiai gali pasitarnauti kaip precedentiniai atvejai ir išmokyti panaudoti konfliktų teigiamą potencialą, taip neutralizuojant neigiamas pasėkmes.

Konfliktų padariniai

POZITYVŪS	NEGATYVŪS
<ul style="list-style-type: none"> Konfliktuojančių šalių įtampos sumažinimas 	<ul style="list-style-type: none"> Dideli emociniai, materialinių išteklių praradimai dėl dalyvavimo konflikte
<ul style="list-style-type: none"> Naujos informacijos apie oponentą gavimas 	<ul style="list-style-type: none"> Organizacijos narių atleidimas, drausmės sumažėjimas, psichologinio klimato pablogėjimas
<ul style="list-style-type: none"> Organizacijos kolektyvo susitelkimas kovojant su išorės "priešu" 	<ul style="list-style-type: none"> Nugalėtųjų grupių vadinimas priešu
<ul style="list-style-type: none"> Pokyčių ir plėtros skatinimas 	<ul style="list-style-type: none"> Didelis išitraukimas į konfliktinę sąveiką sąlygoja darbui daromus nuostolius
<ul style="list-style-type: none"> Pavaldinių nuolankumo sindromo išnykimas 	<ul style="list-style-type: none"> Bendravimo sumažinimas
<ul style="list-style-type: none"> Oponentų galimybių diegnostika 	<ul style="list-style-type: none"> Sudėtingas dalykinių santykių atkūrimas

Šaltinis: GUŠČINSKIENĖ, J. (2002) Organizacijų sociologija, p. 103.

Kadangi antrasis konflikto valdymo etapas – konflikto analizė, kuri apima taip pat ir galimų konflikto priežasčių nustatymą, tai galima išskirti keletą pagrindinių konfliktinių situacijų, kilusių organizacijose, priežasčių (5 pav.).



5 pav. Galimos konflikto priežastys organizacijoje

Šaltinis: sukurta autorės pagal SAKALAS, A.; ŠILINGIENĖ, V. (2000) Personalo valdymas, p.162.

Priimant sprendimus konflikto valdyme būtina susipažinti su visomis konflikto priežastimis, kurios gali būti ir užslėptos, atlikti visų pusių interesų, pozicijų analizę ir dėmesį sukonzcentruoti būtent į interesus, kadangi juose – problemų sprendimas. Teigiama, jog universalios veiksmų sekos, valdant konfliktus nėra, priimant sprendimus vienintele galimybe laikomas visiškas įsijautimas į esamą situaciją, tik taip galima pasiekti rekomendacijų optimalioms veiksmų strategijoms (Баринов, 1999).

Išskiriami tam tikri asmens, atsakingo už konfliktų sprendimą, veiksmų metodai remiantis konflikto etapų analize (5 lentelė).

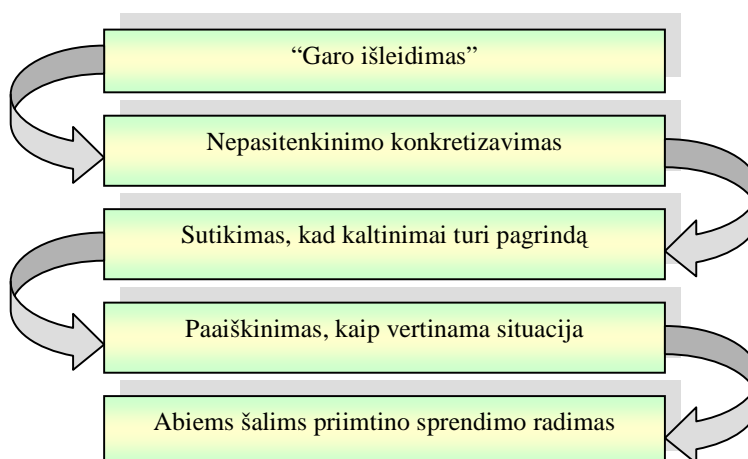
Efektyvaus įsikišimo į konfliktą metodai pagal jo etapų analizę

Santykių aspektas	Ekspertinis metodas
Autoriteto įgijimas abiejose pusėse	Nepriklausomybės demonstravimas, kėtinimų išaiškinimas
Skirtingų pusių santykių struktūros įvardijimas	Gilinimasis į vidinę struktūrą, santykių su centrine organizacijos valdžia ir su konflikto dalyviais, įvardijimas
Optimalaus konflikto lygio palaikymas	Užsitęsio konflikto pasekmių įvardijimas, konflikto pusių, jų pasiruošimo priimti pasikeitimus, analizė
Įsikišimo į konfliktą diferenciacija	Įsikišimo strategijos parinkimas pagal esamą konfliktinę situaciją
Konflikto detalizavimas, konfrontacija, sintezė	Konflikto detali analizė, galimų sprendimų peržiūra
Procedūrų įvardijimas priimant kompromisą, palankų abiems pusėms	Rekomendacijos tikslų ir aiškių procedūrų, kurios nutrauks cikliškai besikartojančius konflikto baigties komentarus

Šaltinis: БАРИНОВ В.А., БАРИНОВ Н.В. (1999) Организационный подход к управлению конфликтом в кризисной ситуации.

Valdant konfliktines situacijas neabejotinai svarbus vaidmuo tenka atsakingam asmeniui, juo gali būti organizacijos vadovas, personalo vadovas, ar kitas asmuo, priklausomai nuo individualios organizacijos funkcijų pasidalijimo. Taip pat konfliktinę situaciją gali spręsti visa darbo komanda, remiantis iš anksto priimtų taisyklių taikymo panašioms situacijoms.

Siūlomas konfliktinių situacijų sprendimo veiksmų algoritmas (6 pav.).



Šaltinis: MISEVIČIUS V. (2005) Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai, p. 144.

6 pav. Konfliktinės situacijos sprendimo veiksmų algoritmas

Trumpai apžvelgiami siūlomo konflikto sprendimo algoritmo veiksmai (Misevičius, 2005, p. 144): “garo išleidimas” - supykusiam asmeniui būtina leisti išsakyti savo nuoskaudas, kai emocijos

atlégsta, galima pradėti dialogą; nepasitenkinimo konkretizavimas - norint pagerinti situaciją, reikia tiksliai žinoti nepasitenkinimo priežastį; sutikimas, kad kaltinimai turi pagrindą - paprastai puolančioji pusė tikisi, jog priešinga pusė ginsis, jei yra būdas sutikti su kaltinimu, tai gali tarnauti kaip priešininko nuginklavimas, o jei pavyksta partnerį įtikinti, kad jo nepasitenkinimas pagrįstas, dažniausiai situacija nurimsta, artėjama prie tarpusavio supratimo; paaiškinimas, kaip vertinama situacija - būtina asmenines pozicijas išdėstyti kuo aiškiau, pabrėžti jų subjektyvumą, šiame veiksmo gali būti laikomasi sekančių strategijų: prisitaikymo, kompromiso, bendradarbiavimo; abiem šalioms priimtino sprendimo radimas - išvardintų etapų savalaikiškumas suteikia tikimybę teigiamam galutiniam rezultatui gauti.

6 paveiksle pateiktas galimas konfliktų sprendimo algoritmas, kurio panaudojimo tikimybė atitinkamose situacijose priklauso nuo suformuoto požiūrio į konfliktines situacijas. Konfliktinių situacijų sprendimo algoritmų taikymas negali būti neginčijamas, kiekviena situacija yra individuali, todėl valdymo veiksmai turi būti lankstūs, nešabloniški.

1.4 Konflikto galimos valdymo strategijos

Kiekviena konfliktinė situacija yra individuali, savita savo priežastimis, objektu ir kitais jai būdingais veiksniais. Todėl minėtų situacijų valdymas taip pat yra įvairiai traktuojamas, nagrinėjamas iš skirtingų pusių, grupuojamas.

Konflikto sprendimo būdai sąlyginai gali būti skirstomi į struktūrinius ir asmeninius.

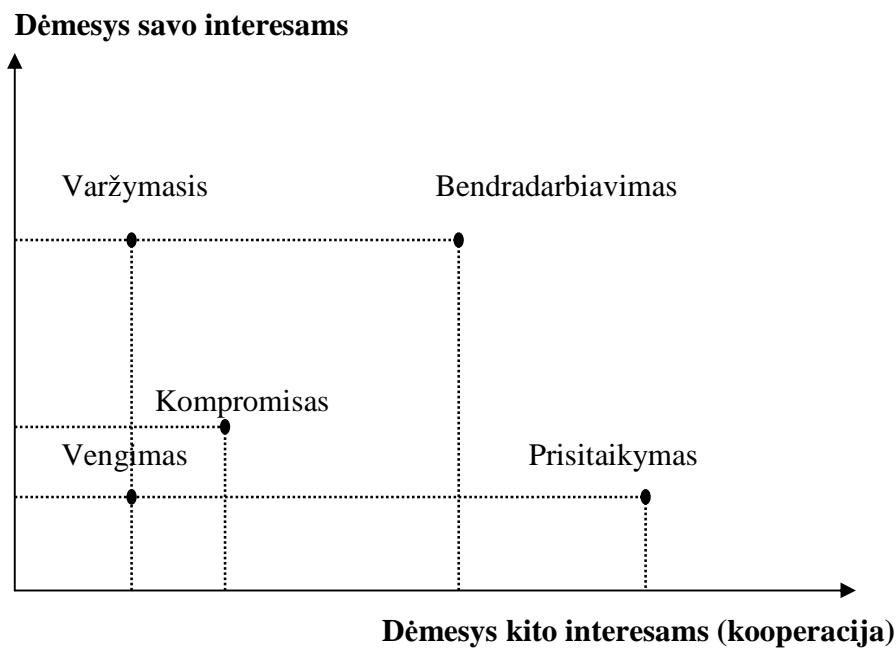
Literatūrinuose šaltiniuose išskiriami *struktūriniai metodai* (Adomonienė ir kt., 2002, p. 100): darbo keliamų reikalavimų išaiškinimas (kiekvienas darbuotojas turi gerai žinoti, kokių rezultatų iš jo laukiama kiekvienoje darbinėje situacijoje); integravimas ir koordinavimas (vienvaldystės principas sprendžiant konfliktus, tuomet pavaldiniai aiškiai žino, kieno sprendimams jie turi paklusti); bendrų organizacijos tikslų nustatymas (atskiri padaliniai turi bendradarbiauti); skatinimo sistemos struktūra (atlyginimo formomis galima veikti žmonių elgesį).

Minėti struktūriniai metodai organizacijose turėtų būti apjungti, o ne pateikiami kaip alternatyvūs, kadangi kiekvienas iš minėtų metodų yra svarbus, reikšmingas.

Be struktūrinių konfliktinių situacijų sprendimo metodų išskiriami *asmeniniai konfliktų sprendimo būdai* (Adomonienė ir kt., 2002, p. 101): vengimas (žmogus vengia konfliktų); švelninimas (žmogus apeliuoja į solidarumo jausmus); spaudimas (stengiamasi priversti kitus bet kokia kaina priimti vieną kurį požiūrį); kompromisas (kitos šalies požiūris priimamas su išlygomis); problemos sprendimas (pripažįstami skirtingi požiūriai, išklausoma ir suprantama kitos šalies nuomonė).

Šių metodų tarpusavio skirtumą galima interpretuoti - asmeniniai sprendimo būdai naudojami asmens, tai individo veiksmai. Struktūriniai sprendimams būdingas struktūrinis veiksmų išsidėstymas, tai tam tikra veiksmų seka, kurios gali laikytis ir tam tikra žmonių grupė. Tačiau minėtas skirstymas sąlyginis, kadangi organizacnėje veikloje persipina individų veiksmai, kurie ir sukuria struktūrą, taigi individualūs sprendimai veikia struktūrą ir taip kuria grupės sprendimus.

JAV mokslininkas K.Thom'as siūlo dvimatį konfliktų reguliavimo modelį (7 pav.). Čia svarbiausia – kooperacija. Pateiktame modelyje minėti asmeniniai konfliktų sprendimo būdai inkorporuojami į skirtingų interesų priklausomybę.

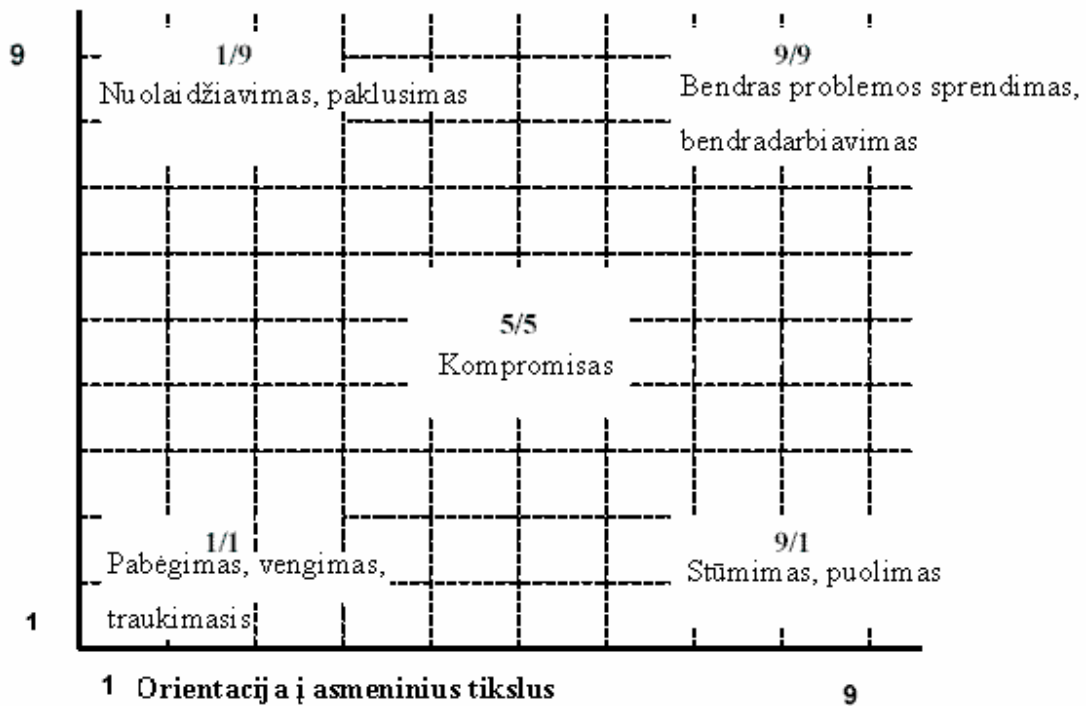


Šaltinis: MISEVIČIUS V. (2005) Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai, p. 145.

7 pav. Dvymatis konfliktų reguliavimo modelis

7 paveiksle išskiriami konflikto sprendimo stiliai, kurių taikymas priklauso nuo dėmesio, skiriamo saviems ir svetimiems interesams. 7 paveiksle pateiktas dvimatis konfliktų reguliavimo modelis gali būti perfrazuotas ir truputį transformuotas (8 pav.), tačiau reikšmiškai tai identiški konfliktų valdymo modeliai pateikti skirtingų šaltinių.

Orientacija į abipusius tikslus



Šaltinis: GARDEIA A. (2004) Profesionalumo ir spontaniškumo įtaka konfliktų valdymui organizacijose, p. 14

8 pav. Konfliktų sprendimo stiliai

7 ir 8 paveikslai iš esmės patvirtina, jog daugelis literatūros šaltinių konfliktų valdymo būdus traktuoja identiška. Sprendžiant konfliktus atitinkamai skiriasi interesų proporcija, 7 pav., išreiškia proporcijomis interesų pasiskirstymą. Tiek 7, tiek 8 paveikslai vaizduoja individų elgesį pagal interesų pasiskirstymą. Be abejonės čia lemiamą reikšmę konflikto eigai turi šalių elgesys. Kilus konfrontacijai, dalyvių reakcijos patenka į vieną iš penkių kategorijų (9 pav.). "Bendradarbiavimas" išreiškia vienos šalies sutikimo laipsnį patenkinti kitos šalies interesus, o "atkaklumas" – rodo šalies pasirengimą sumažinti savo reikalavimus.

Kiekvienoje konfliktinėje situacijoje reikėtų pasitelkti loginį mąstymą ir kūrybingumą, Stephen P. Robbins (2003) siūlo kelias rekomendacijas pasirenkant konkretų konflikto sureguliuavimo būdą: naudokite bendradarbiavimą, kai norite rasti integruojantį sprendimą, kai abiejų konflikto šalių interesai yra per daug svarbūs, jog juos būtų galima statyti į pavojų; taikykite vengimą, kai yra svarbesnių klausimų, kai išsprendus konfliktą potencialios žlugdančios pasekmės nusveria naudą; naudokite prisitaikymą, kai klausimai yra svarbesni kitiems nei jums ir kai norite patenkinti kitus, kad išsaugotumėte bendradarbiavimą; pasitelkite kompromisą, kai tikslai yra svarbūs, tačiau neverta imtis ryžtingesnių priemonių, galinčių sukelti žlugdančias pasekmes.



Šaltinis: MOKŠINAS V. (2002) Susidūrimai be traumų. Vadovo pasaulis. Nr. 7-8.

9 pav. Konflikto dalyvių galimos reakcijos

Konfliktų valdymą ir jo metu rekomenduojamų strategijų laikymąsi skirtingai traktuoja dauguma literatūrinių šaltinių, tačiau iš esmės jų požiūriai nesiskiria, o dažnai siūlomų strategijų skirtumas yra tik pavadinimų, leksikos, skirtumuose.

6 lentelė

Konflikto sprendimo būdai

<p>PABĖGIMAS</p> <p>Šis apsisaugojimo mechanizmas rodo, kad konfliktas yra toks grėsmingas, jog žmogus atiduoda visas jėgas, kad užbėgtų už akių tiesioginiam susidūrimui. Jis jaučiasi negalįs kaip nors paveikti situaciję ir linkęs pasitraukti į užnugarį.</p>	<p>JĖGOS TAIKYMAS</p> <p>Kad ir ką begalvotų kita pusė, toks individas kelia save virš visko. Jis nori laimėti bet koku atveju. Jeigu įmona konfliktas sprendžiamas demonstruojant jėgą arba pasirėmus valdžia.</p>	<p>DANGSTYMAS – PASIDAVIMAS</p> <p>Kadangi viena pusė bijo būti izoliuota, atviro konflikto išvengiama. Nuo pat pradžių ji pasiduoda visiems priešininko reikalavimams arba siekia paviršutiniškos darnos, kuri pasiekama dangstant nuomonių skirtumus.</p>
<p>KOMPROMISO PASIRINKIMAS</p> <p>Užimama vidurio pozicija, nėra laimėjusios ir pralaimėjusios pusės. Realistiški, bet ne fundamentalūs sprendimai pasiekiami abipusiškai prisitaikant ir parodant gerą valią.</p>	<p>KONFRONTACIJA</p> <p>Individas yra pakankamai užtikrintas, kad keltų savo interesus. Čia akivaizdus atvirumas oponento normoms. Kai tai dar papildyta jėgų balanso supratimu, atsiveria galimybė ieškoti abiem pusėms naudingų sprendimų.</p>	

Šaltinis: LAKYTĖ J. (1996) Konfliktų valdymas, p. 6.

6 lentelėje taip pat pateikiami galimi konfliktų sprendimo būdai. Kurie iš esmės, savo prasme, analogiškai anksčiau minėtiems.

“Pabėgimo” strategija gali būti tapatinama su “vengimo”; “jėgos taikymas” analogiškas “varžymuisi”, kadangi remiamasi asmeninių interesų prioritetais ir asmenine galia; “dangstymas, pasidavimas” gali būti gretinamas su “prisitaikymu”, kadangi pusė neturi aiškios asmeninės pozicijos konflikto metu; “kompromiso pasirinkimas” be abejo analogiškas anksčiau minėtam “kompromisui”, o “konfrontacija” artima “bendradarbiavimui”, jų prasmė – bendro sprendimo, tenkinančio skirtingas konflikto puses, paieška.

Aptartus konfliktų sprendimo būdus sąlyginai galima būtų pavadinti asmeniniais konfliktų sprendimo būdais, kadangi jie apima daugiau asmeninio pobūdžio apsisprendimo reikalaujančius veiksmus.

Egzistuoja veiksmų strategijos, sprendžiant darbo konfliktus, kurios apima struktūrą, tokiaame konfliktų valdyme dalyvauja struktūriniai elementai, čia jau apibrėžiamas tam tikras komandos narių vaidmuo, (ne)vienvaldystės principo egzistavimas, bendrų organizacijos taisyklių įtaka, sprendžiant konfliktines situacijas.

Kai kuriuose šaltiniuose pateikiamos autorių - J.W.Koehlerio, K.W.Anatolio ir R.L.Applbaumo išskiriamos konfliktų valdymo strategijos, kurios yra visa apimančios, toliau jos pateikiamos pradedant mažiausiai efektyvia ir baigiant efektyviausia.

“Viskas arba nieko” strategija. Pirmas šios strategijos tipas pagrįstas tiesioginiu valdžios naudojimu. Vadovas naudoja jam teisėtai organizacijos suteiktą valdžią. Ši valdžia leidžia atlyginti ar bausti sau pavaldžius, todėl konfliktą galima nuslopinti, konfliktas gali būti tik atidėtas, o ne išspręstas. Antrasis šios strategijos tipas reiškia psichinės ar fizinės prievartos naudojimą, siekiant tam tikrų tikslų. Trečiasis tipas reiškia reakcijos nebuvimą. Ketvirtasis šios strategijos tipas pagrįstas daugumos taisykle. Demokratija pagrįsta būtent balsavimu ir daugumos nuomonės paisymu. Balsavimas gali būti tinkama strategija, kai grupės nariai dažnai susirenka drauge. Penktoji “viskas arba nieko” strategija pagrįsta mažumos taisykle.

“Dalinio rezultato” strategija. Ši strategija vadinama taip todėl, kad nė viena iš konflikto šalių nepasiekia savo tikslų. Geriausiu atveju abi gauna dalį to, ko nori. Dalinio rezultato strategija pagrįsta įsitikinimu, kad “pusė pyrago yra geriau nei nieko”. Nuolatos laikantis tokio įsitikinimo, galima tikėtis tolesnės konflikto plėtos. Kitas dalinio rezultato strategijos tipas susijęs su papildomais mokėjimais. Iš esmės tai reiškia “Mes jus papirksime, kad užimtumėte pralaimėjusiojo poziciją”. Organizacijos plačiai naudoja papildomus mokėjimus, kad priverstų individus elgtis taip, kaip joms patogiau. Trečias dalinio rezultato strategijos tipas reiškia, kad klausimas atiduodamas spręsti trečiai, neutraliai šaliai. Ketvirtasis

šios strategijos tipas pagrįstas taisyklių taikymu. Šios taisyklės gali būti jau egzistuojančios arba sukuriamos konkrečiai situacijai. Taisyklės, šiuo atveju – būdas išvengti konfrontacijos.

Strategijos “Viskas arba nieko” ir dalinio rezultato, pagrįstos nesutarimu dėl priemonių.

“Atvirų durų” strategija. Ši strategija yra palyginti neefektyvus organizacinių konfliktų sprendimo būdas. Nepaisant vadovo nuoširdumo ir jo filosofijos humaniškumo, ši strategija nėra efektyvi, nes vadovo hierarchinis statusas gali paskatinti tolesnę konflikto plėtrą. Vadovo kontroliuojami išteklių suteikia jam dominuojančią poziciją, todėl mažai tikėtina, kad pavaldiniai bus iki galo nuoširdūs, dėstydami savo poziciją.

“Parlamentinė” strategija. Darbuotojų, valdybos ir panašūs susirinkimai paprastai nėra efektyviausias būdas konfliktams spręsti, nes jie dažnai pradami nuo išvadų, o ne nuo išsamaus problemos nagrinėjimo. Be to, nors tokie susirinkimai, atrodytų, grindžiami parlamentinėmis procedūromis, pavaldinių ir vadovų padėties bei socialinio statuso skirtumų įtaka neišvengiama. Todėl sunku tikėtis visiškai bešališko konflikto sprendimo, nors diskusija ir vyksta “prie apvalaus stalo”. Labai tikėtina, kad diskusijoje dominuos iškalbingesni bei agresyvesni grupės nariai.

“Rutininių sprendimų” strategija. Ši konfliktų sprendimo strategija pagrįsta rutininiais, kitaip dar vadinamu “programuotu”, sprendimų priėmimu. Organizacijos nariai susitaria dėl siekiamo tikslo ar konflikto sprendimo strategijos tipo ir kuria priemones, kurios padėtų pasiekti šio tikslo.

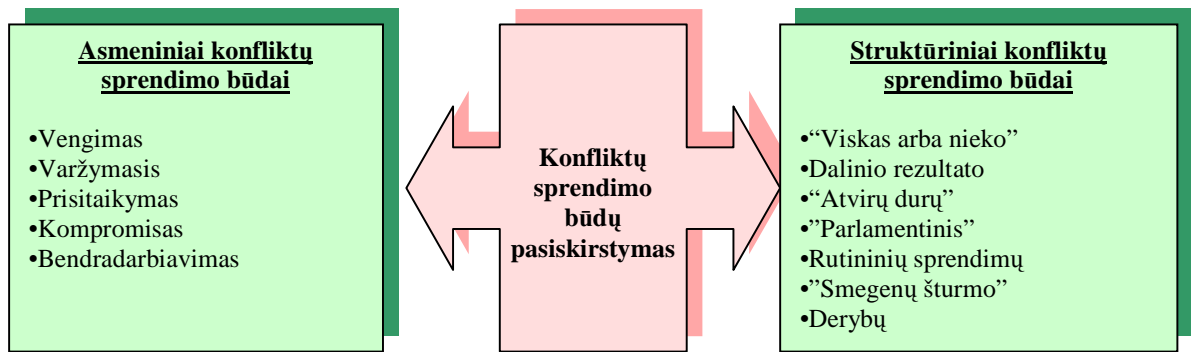
Šios strategijos naudojimas susijęs su kai kuriais sunkumais. Ji bus efektyvi tik tada, jei procese dalyvauja labai aukštos kvalifikacijos bei komunikacinių sugebėjimų darbuotojai. Antra, vadovai turi būti pasirengę suteikti grupėms pakankamai autonomijos.

“Smegenų šturmo” strategija. Pagrindinis šios strategijos bruožas tas, kad ji nesiūlo iš anksto žinomo recepto konfliktinės situacijos sprendimui. Remiantis šiuo požiūriu, kol nenustatyta problemos priežastis, neįmanoma rasti idealaus šios problemos sprendimo būdo. Ši strategija pagrįsta grupės struktūros, vaidmenų, procesų, stiliaus ir normų koordinavimu. Smegenų šturmo strategija grindžiama heterogenine grupe, sudaryta iš gana plačios kompetencijos narių.

“Derybų” strategija. Kartais konfliktus organizacijose sukelia atskiros frakcijos, kurių kiekviena veikia, vadovaudamasi priimtina logika ir vertybėmis, tačiau siūlo skirtingus kelius organizacijos tikslams pasiekti. Tokio pobūdžio konfliktai unikalūs. Šioje situacijoje net ir išsami problemos analizė negali garantuoti visoms frakcijoms priimtino sprendimo, nes kiekviena jų įsitikinusi, kad jos pozicija yra pagrįsta ir logiška. Tokioje konfliktinėje situacijoje organizacijos vadovai gali taikyti derybų strategiją, ji reiškia procesą, kurio metu konflikte dalyvaujančios šalys aptaria bendrus interesus, siekdamas susitarimo. Derybų strategija yra gana novatoriška, todėl paprastai ją retai taiko organizacijos, besiremiančios klasikinės vadybos principais. Laikantis požiūrio, kad konflikto

sprendimas turėtų ne tik reikšti paliaubas tarp konfliktuojančių šalių, bet ir išspręsti problemą, derybų strategijos taikymas padeda pašalinti pagrindinius tarpgrupinius skirtumus – patį konflikto pagrindą. Be to, ši strategija padeda rasti kūrybiškų sprendimų, o tai retai atsitinka taikant kitas strategijas.

Taigi, darbo konfliktų sprendimo būdus, sąlyginai galima suskirstyti į asmeninius ir struktūrinius (10 pav.), šie būdai gali būti sudaryti iš tam tikrų strategijų.



Šaltinis: sudaryta autorės

10 pav. Sąlyginis darbo konfliktų sprendimo būdų pasiskirstymas

10 pav. pateiktas darbo konfliktų sprendimo būdų pasiskirstymas yra sąlyginis, kadangi organizacijose asmeniniai ir struktūriniai sprendimai persidengia.

Galvojama, jog konfliktus reikia spręsti, tačiau egzistuoja teiginiai, kurie konfliktus vadina grupės gyvenimo koncepcijos paradoksu ir išskiria septynis aspektus tai (Vijeikienė, Vijeikis, 2000, p. 50): *tapatumo* (komandos turi vienyti skirtingus žmones, tuo tarp pastariesiems atrodo, jog komandos slopina jų individualumą); *demaskavimo paradoksas* (komandos nariai turi atskleisti ką galvoja, tačiau atmetimo baimė verčia juos atskleisti tik tai, kas jų nuomone bus priimtina kitiems); *pasitikėjimo paradoksas* (žmonės turi pasitikėti komanda, o kamanda – nariais); *individualumo* (komandos stiprybę sudaro atskirų narių stiprybė, tačiau nariai gali jausti pavojų savo individualumui); *valdžios paradoksas* (nariai savo asmeninę galią perduoda komandos žinion, taip netenkama individualios galios); *smukimo paradoksas* (individai tapdami komandos nariais savo lūkesčius būti svarbesniais atiduoda komandos stiprybei didinti, o patys privalo tapti “mažesniais”); *kūrybiškumo paradoksas* (nors komandos turi keistis, kad išsilaikytų, tas pokytis reiškia seno naikinimą ir naujo kūrimą, todėl priešinimasis griovimui mažina komandos kūrybiškumą).

Šių principų įvardijimas paradoksaus netiesiogiai teigia, jog konfliktai komandoje yra natūralus reiškinys, kaip šiluma – saulės spindulių savybė.

Jei organizacijoje reaguojama į konfliktus kaip į reiškinius, reikalaujančius atitinkamo atsakomojo veiksmo, jie vienaip ar kitaip sprendžiami. Ieškant konfliktinės situacijos sprendimo reikalinga tam tikra veiksmų taktika.

Sprendžiant organizacinius konfliktus būtina atsižvelgti į atskirų narių individualybių tipologiją, svarbu numatyti kaip kas reaguos į atitinkamą sprendimą. Kokios bebūtų įvairios asmenybės vienoje komandoje kompromiso ir bendradarbiavimo principai visuomet garantuos sėkmingą baigtį (Спивак, 2000, p. 285).

Kilus konfliktui, vadovui būtina imtis ryžtingų veiksmų jį valdyti ir spręsti. Vienas iš galimų žingsnių būtų psichokorekcija. Išskiriami psichokorekcijos būdai (Kasiulis, Barvydienė, 2003, p. 220): *jausmų išreiškimas* - vadovas išklauso, ragina kalbėti, klausymasis atima galimybę priekaištauti, manipuliuoti, griebtis gynybos, viską pasakęs, išliejęs emocijas, žmogus lengviau, noriau pradės kalbėti, priims vadovo nuomonę ir sprendimą; *emocinio atpildo principas* - besikreipiantis į vadovą asmuo su nusiskundimais savo "nedraugu" turi būti vertinamas kaip kenčiantis, nors vadovas aiškiai žinotų, jog nukentėjęs yra būtent jo "nedraugas", o ne jis, vidinis situacijos suvokimas būtent besiskundžiantįjį daro nukentėjusiu, vadovas parodęs, jog vertina jo kančias, emociškai kompensuoja vidinę jo būseną; *agresijos nuvainikavimas* - vadovas specialiai suteikia besivaidijantiems galimybę išreikšti savo nepasitenkinimą vienas kitu, žmonės tai padaro užmaskuota forma: susiduria dispute, darbo konkursuose ar pan. Agresijos nuvainikavimo būdai: priverstinis oponento išklausymas, pasikeitimas pozicijomis, konfrontuojančiųjų dvasinių horizontų praplėtimas; *autoritetingas trečiasis* - trečiojo efektas – tai grupės efektas, nes čia kyla vieno požiūris į santykius tarp kitų dviejų. Trečiasis – tai žvilgsnis iš šalies, tai grandinės pasireiškimas: objektyviau, nepriklausomai vertinami žmonės bei jų elgesys. Tarpininkas turi būti nepriklausomas, abiem pusėms autoritetingas, neutralus, šaltakraujiškas, nešališkas, iniciatyvus bei delikatus.

Aptartas elgesio strategijas, kurių laikomasi esant konfliktui, galima pavadinti psichologinių veiksmų strategijomis.

Organizacinių konfliktų valdymo strategijos gali skirtis priklausomai nuo vadovavimo stiliaus. *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 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 sukėlimo 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. 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 (Vaišnoraitė, 2004).

Galima teigti, jog požiūris į konfliktų sprendimą, veiksmų strategijos pasirinkimas, vadovavimo stilius – visa tai siejasi tarpusavyje. Reguluojant ir valdant konfliktus nėra vieno visoms situacijoms tinkančio būdo, kiekviena konfliktinė situacija yra unikali. Organizacijos yra skirtingos, jų vadovai ir kiti darbuotojai skiriasi tiek asmeninėmis savybėmis, tiek veiksmų strategija, stiliumi

Konfliktinėje situacijoje vadovams svarbu parodyti susidomėjimą ir rūpestį komandos nariais. Napatartina atidėlioti sprendimo vėlesniam laikui, būtina aktyviai bendradarbiauti tarp konflikte dalyvaujančių pusių.

Dažnai vadybininkai ir vadovai mano, jog norint sėkmingai vystyti verslą, reikia elgtis taip, kaip yra būdinga “dominuojančiam” bei iniciatyviam stiliui – būti agresyviems, aktyviai bendraujantiems, kupiniems idėjų, nesileidžiantiems į detales, maloniais visais gyvenimo atvejais, žaibiškai reaguojantiems (Dževeckaitė, 2002, p. 3). Paradoksalu, bet mūsų laikais ryžtingumas, nepriklausomybė, pasitikėjimas savimi dažnai trukdo efektyviai valdyti organizaciją.

Norint išvengti konfliktų, o jiems atsiradus sėkmingais juos išspręsti psichologijos mokslų daktaras, profesorius V. Stolin (1998) siūlo tokius vadovo elgesio principus: atsisakyti savimi pasitikinčių (stengtis nesinaudoti autoritarinio tipo žmonių paslaugomis); atsikrati favoritų (“žaidimai” su artimos aplinkos žmonėmis paprastai nuodija kolektyvo atmosferą); vengti privilegijų (būtina apriboti privilegijų sąrašą, paliekant tas, kurios efektyvios vykdant tarnybines pareigas); “generolus” išsirinkti balsuojanti (visi vadybininkai turi būti priversti dirbti atvirai ir pagal jų pačių pripažintas taisykles); patikslinti užduotis (labai svarbu sukurti visam kolektyvui bendras vertybes ir principus).

Aukščiau minėtų principų laikymasis apjungia veiksmų strategiją, kurią galima pasirinkti konfliktų sprendimo ir prevencijos kelyje. Taip pat šiuos principus galima prijungti prie anksčiau minėtų struktūrinių metodų (juos aprašė P. Adomonienė ir kt. Personalo valdymas. 2002), kurie išreiškia civilizuotą, grupinį, objektyvų sprendimų priėmimą, taigi pasitvirtina, jog individų ir visos

struktūrinės visumos veiksmai, valdant darbo konfliktus, persidengia, tai neatsiejami, vienas į kitą integruojantys, veiksmai.

Taigi jei konfliktas yra valdomas efektyviai, jis gali pasitarnauti organizaciniam efektyvumui, tačiau, kuomet yra blogai organizuojamas valdymas, jis gali paskatinti priešingą elgesį, ir tuomet pralaimi visos pusės. Organizacijos konfliktinių situacijų analizė gali pasitarnauti kaip organizacijos padėties rodiklis. Darbo konfliktų baigtį, jo potencialą taip pat įtakoja minėtų situacijų prevencija, kuri plačiau aptariama sekančiame poskyriuje.

1.5 Konflikto prevencija

Kai susiklosto situacija dėl nesuderinamų tikslų, imamasi konflikto prevencijos, tai yra priemonių nepageidaujamam elgesiui nutraukti. Viena iš priemonių – vadovas iš anksto praneša darbuotojams apie galimas organizacines priemones, pažeidus darbo drausmę, pašlijus tarpusavio santykiams ar esant kitokioms panašaus pobūdžio situacijoms. Tačiau šiuolaikinėje organizacijoje vadovas dažnai jau nėra ta jėga, kuri praneša apie priemones, darbo santykiuose visgi propoguojami ne vertikalūs, o horizontalūs veiksmai. Tai reiškia, jog organizacijoje bendrai kuriamos priemonės, taisyklių rinkiniai, kurių privalo laikytis kiekvienas individas, tapdamas konkrečios organizacijos nariu. Tai palengvina ir darbo konfliktų sprendimą, kadangi prezentuojamų priemonių realus taikymas leidžia numatyti konkrečias pasėkmes ir veiksmus, iškilus konfliktinei situacijai. Taigi vienas iš atvirų klausimų sprendžiant darbo konfliktus, o taip pat įgyvendinant jų prevenciją: darbo konfliktų valdymas ir sprendimas – vieno asmens kompetencijos reikalas ar visos komandos, dalyvaujančios organizacijos veikloje? Teoriniai šiuolaikinės organizacijos kultūriniai, etiniai aspektai byloja, jog būtinas komandinis dalyvavimas ir horizontalių santykių diegimas, tačiau praktikoje dažnai minėto principo nesilaikoma.

Organizacijos turi atrasti personalines funkcionalias darbo konfliktų prevencijos priemones.

Psichologas L. Millins siūlo taikyti destruktivaus konflikto prevencijos strategijas (Valackienė, 2005, p. 224): išsiaiškinti tikslus ir uždavinius (tiesioginis pasikeitimas informacija tarp atskirų organizacijos narių ir grupių gali sumažinti konflikto tikimybę arba užgesinti jau išplėskusį konfliktą); apgalvotai skirstyti išteklius (galima pasistengti išteklius paskirstyti kuo tikslingiau); apibrėžti personalo politiką ir procedūrinius klausimus (kai administracijos politika remiasi teisingumo principu, o procedūros aiškiai apibrėžtos ir galioja visiems, konflikto tikimybė sumažėja); taikyti nematerialųjį skatinimą (skatinti galima įvairiai: suteikti laisvų dienų, taikyti slankų darbo grafika ir pan. Reikia atsižvelgti į tai, kad ne visi žmonės vienodai vertina tas pačias skatinimo rūšis. Jos turėtų būti

pasirinktos atsižvelgiant į asmenines preferencijas); skatinti grupinę veiklą (taikant efektyvios komandos kūrimo principus, galima sutelkti grupes, sumažinti konfliktus jų viduje); įvertinti vadovavimo ir valdymo stilių (konflikto intensyvumui gali turėti įtakos vadovo, lyderio vadovavimo stilius ir metodai); peržiūrėti organizacinius procesus (organizacijoje galiojančios normos, pareigos, taisyklės, įgaliojimai gali sumažinti ir priešingai, suaktyvinti konfliktą); tobulinti vadybininkų bendravimo įgūdžius (nuo grupės vadovo (vadybininko) vadovavimo stiliaus, jo pasirinkto konflikto sprendimo būdo, sugebėjimo bendrauti, suprasti kitus ir gerbti jų požiūrius priklausau, ar konfliktas bus išspręstas, ar pasikartos ateityje).

Minėtos destruktivaus konflikto prevencijos strategijos padeda išvengti ardančios konflikto galios ir paversti jį konstruktyviu, taigi tai padeda pasiekti produktyvaus elgesio situacijose, kai konfliktas yra potencialiai destruktivus. Norint užbėkti už akių destruktiviam konfliktui svarbu pabrėžti bendrus organizacijos efektyvios veiklos tikslus ir atskirų organizacijos struktūrinių vienetų indėlį jų siekiant. Komandos nariai turėtų nepamiršti, jog kompanijos tikslai ir interesai yra aukščiau išskelti už asmeninius.

Panašu, jog kaip geriausia prevencinė priemonė tarnauja, grupinės veiklos pagrindu organizuotas, paremtas atvira valdymo politaka, visos organizacijos, kaip visumos, funkcionavimas.

Darbo vietose kylantys konfliktai – vidaus marketingo dalis, kurio tikslas – sukurti aplinką, kur žmonės norėtų teikti geras paslaugas ir priartinti kompanijos misiją, tikslus prie kiekvieno komandos nario. O vidaus marketingas apibrėžiamas kaip santykių marketingo sudedamoji; santykių marketingas – besiplečianti vadybos filosofija, kuri atpažįsta pokyčius, vykstančius aplink, ir bando rasti būdus kompanijoms gauti naudos iš naujųjų realiųjų (Virovere; Kooskora, 2001, p. 273).

Aptarti teoriniai sprendimai leidžia daryti tam tikrus apibendrinimus: visi organizacijose kylantys konfliktai yra susiję su asmenų ar grupių interesais, taigi jų suderinimas ir yra pagrindinė konflikto sprendimo prielaida (Pakalkaitė, 2005, p. 81); norint tinkamai suvaldyti konfliktus, paversti juos pozityviu reiškiniu reikia juos pažinti ir spręsti; konfliktai organizacijoje nėra neigiamas reiškinys, tam tikras jų lygis netgi pageidautinas; konfliktinių situacijų buvimas yra rezultatyvumo rodiklis, organizacinės veiklos rezultatyvumo maksimumas pasiekiamas esant vidutiniam konfliktų lygiui; konfliktų valdymo būdų apibūdinimai skiriasi, priklausomai nuo konflikte dalyvaujančių pusių interesų išsidėstymo; sprendžiant konfliktus teorijose iškiriami asmeniniai ir struktūriniai reagavimo būdai, kurie iš esmės persidengia; konfliktai darbo vietose gali būti apibūdinami kaip procesiniai reiškiniai, todėl jų valdymas taip pat reikalauja sisteminių atsakomųjų sprendimo veiksmų.

Tam, jog pagįsti darbo konfliktų valdymo svarbą ir naujų valdymo sprendimų paieškos tikslingumą, reikalingas platesnis darbo konfliktų padėties organizacijose įvertinimas.

2. DARBO KONFLIKTŲ VALDYMO PROBLEMOS

Efektyvus žmogiškojo kapitalo panaudojimas glaudžiai susijęs su gebėjimu spręsti konfliktus. Jei darbuotojai nori ir gali pasinaudojant savo įgūdžiais, sugebėjimais dirbti organizacijos naudai, o lyderiai gali motyvuoti siekti nustatytų bendrų tikslų, tikėtina, jog nebus daug konfliktų arba pastarieji turės konstruktyvų poveikį. Lietuvoje sąlyginai neseniai personalo valdymas transformavosi į platesnius veiksmus apimančią žmogiškųjų išteklių valdymą, todėl tai sąlygojo ir darbo konfliktų valdymo raidą. Šiuolaikinėje Lietuvos organizacijoje komandos nario interesai ir poreikiai tampa vis svarbesni, atvirai pripažįstami, o ne užgožiami, kaip planinės ekonomikos laikais. Todėl iš komandos lyderių reikalaujama atitinkamų sugebėjimų išsiaiškinant ir tenkinant narių poreikius, interesus, priešingu atveju kyla konfliktai.

Ar organizacijų lyderiai supranta darbo konfliktų valdymo svarbą, su kokiomis problemomis susiduriama, kokiems sprendimų veiksams teikiamas pirmumas? Šiems ir kitiems, panašaus pobūdžio klausimams atsakyti, reikalingi empiriniai tyrimai, pagrįsti praktikų atsakymais.

Šis darbo skyrius skirtas aptarti jau žinomiems rezultatams, pagrįstais empiriniais tyrimais, darbo konfliktų nagrinėjimo sferoje, o taip pat aprašyti tyrimą, kuris, identifikavus darbo konfliktų valdymo problemas, tendencijas padėjo sukurti darbo konfliktų valdymo modelį.

2.1 Darbo konfliktai šiuolaikinėse organizacijose

Atliekant empirinius tyrimus prieš tai svarbu išsiaiškinti kas jau atlikta tiriant vieną ar kitą mokslinę sritį. Antrinių duomenų analizė, empirinių tyrimų pavidale, gali pasitarnauti kaip naujo empirinio tyrimo žvalgybinis tyrimas. Taigi, jau esamų tyrimų apžvalga, tiriant darbo konfliktų valdymą organizacijose, pasitarnaus kaip vienas iš tyrimo proceso etapų – žvalgomasis tyrimas.

Vienas iš nedaugelio tyrimų aprašytas prof., soc. m. hab. dr. E.R.Stanciko ir doc., soc. m. dr. V.R.Kulvinskienės moksliniame straipsnyje – “Konfliktai Lietuvos organizacijose” (Ekonomika, 2003, Nr.62). Autoriai aprašė konfliktus Lietuvos organizacijose vadovų ir kitų darbuotojų požiūriu (buvo apklausti 5 organizacijų darbuotojai). Toliau pateikiami kai kurie minėto tyrimo rezultatai.

Tirtų organizacijų darbuotojai nurodė, kad į konfliktines situacijas patenka retai arba labai retai, o vadovai teigė, kad konfliktinėse situacijose dalyvauti tenka dažnai. Peršasi išvada, jog yra problemų identifikuojant konfliktinių situacijų egzistavimą.

Nors dauguma respondentų (55,7 proc. – darbuotojų ir 47,1 proc. vadovų) atsakė, kad teisingai sprendžiami konfliktai padeda išspręsti problemas, skatina pasikeitimus, didina organizacijos

efektyvumą, nemažai darbuotojų (ypač vadovų) mano, jog konfliktai mažina darbo efektyvumą, didina agresiją, todėl jų reikia vengti ar netgi ignoruoti, nes spręsti konfliktus – laiko gaišimas. Kaip matyti atsakymai byloja, jog visgi darbo vietose kylantys konfliktai dažnai yra tiesiog nesprenžiami.

Vadovai tikrąjį savo elgesį sprendžiant konfliktus, suvokia ir vertina neteisingai arba sąmoningai nurodo teisingesnius, nei jie yra linkę, konfliktų sprendimo metodus, lemiančius bendrus abipusius sprendimus – kompromisą ir bendradarbiavimą. Pagal rezultatus vadovai dažniausiai linkę į vengimo (47,7 proc.) ir konkuravimo (36,3 proc.) stilių, bet savo elgesį įsivaizduoja kaip kompromisą ir bendradarbiavimą. Įmonių vadovai dažniausiai vengia konfliktų, o jų atsiradus, pasitelkia savo galią, gina savo poziciją ir nesistengia prisiderinti (siekti kompromiso linkę tik 16 prpc., o bendradarbiavimo nelinkęs nė vienas). Sprendžiant konfliktus vadovų nuomone jiems trūksta vadybos, psichologijos žinių (48,3 proc.), konfliktų valdymo patirties (24.1 proc.).

Kokios gi preižastys dažniausiai sukelia konfliktinę situaciją darbo vietoje? Remiantis E.R.Stanciko ir V.R.Kulvinskienės aprašytu tyrimu, konfliktus sukelia skirtingas bendravimo stilius, nevienodos nuostatos (77,5 proc. respondentų); nevienodai paskirstytas darbo krūvis padaliniamis ir darbuotojams, klientų “vogimas”. Taip pat viena iš priežasčių – pavaldinių pastangų nepakankamas vertinimas, skirtingas požiūris į problemą, nepatenkinama komunikacija ir todėl nepakankama, neaiški informacija.

Autorė K.Vaišnoraitė teigia, jog, pavyzdžiui, sveikatos įstaigose konfliktai dažniausiai kyla dėl: 1) administracijos bei dirbančiųjų skirtumų; 2) būtinybės dalytis ištekliais; 3) organizacijoje vyraujančios darbinės priklausomybės; 4) slaugymo siekių bei tikslų skirtingumo tarp skyrių bei personalo.

Palyginimui pateikiami keli aspektai apie darbo konfliktus, kurie buvo gauti tiriant Estijos organizacijas. Vienas iš tyrimų aprašytas Ele Beek 1998 metų darbe. Šiame darbe išnagrinėti 277 konfliktai. Rezultatai rodo, jog pagrindinė priežastis, dėl kurios kilo konfliktai, buvo informacijos ir bendravimo stoka (91 atvejis – 32,85 proc.). Darbuotojai neturi pakankamai informacijos apie organizacijos tikslus, jiems trūksta informacijos apie asmenines užduotis, taip pat darbo aprašymai nėra adekvatūs. Antroji priežastis buvo blogas organizacijos darbas, netinkamas komandinis veikimas (49 atvejai – 17,69 proc.), o trečioji – neapibrėžta struktūra, procedūros, taisyklės, įpareigojimai, užduotys, valdžia ir neaiškūs vaidmenys (40 atvejai – 14,44 proc.). Tyrimai, atlikti Estijos organizacijose rodo, jog šios šalies lyderiai, susidūrę su konfliktu, yra linkę naudoti “pabėgimo” strategiją. Tyrimai rodo, kad iki 70 proc. visų konfliktų yra neišsprendžiami (Virovere; Kooskora, 2001, p. 271).

Iš jau atliktų empirinių tyrimų galima daryti išvadas, dauguma konfliktų yra tiesiog nesprenžiami, priimant sprendimus vadovai visgi naudoja neefektyvius metodus, nors viešai

deklaruoja teisingesnį elgesį, konfliktų pagrindine priežastimi galima įvardinti neefektyvią komunikaciją organizacijos viduje ir asmeninių interesų viršų lyginint su bendru organizacijos veiklos tikslu, iš dalies tai sąlygoja nepakankamas bendrų tikslų pagrįstumas.

Numatomam empiriniui tyrimui pagrįsti papildomai buvo organizuota ekspertų mini apklausa, kuri taip pat pasitarnavo kaip žvalgybinis tyrimas. Ekspertais buvo atrinkti asmenys, kurie kompetenciją darbo konfliktų valdymo srityje išreiškia rašydami straipsnius šia tematika, veddami panašaus pobūdžio seminarus. Buvo užduoti 3 klausimai, kurie padėjo įsitikinti ar darbo konfliktų valdymo problemos realiai egzistuoja šiuolaikinėse Lietuvos organizacijose ir kokio dažniausiai jos pobūdžio. Klausimynas buvo išsiųstas 5 ekspertams elektroniniu paštu, klausimyno grįžtamumas – 60 proc.

Visų į klausimus atsakiusių ekspertų nuomone, organizacijos vienareikšmiškai susiduria su darbo konfliktų valdymo problemomis, dažniausiomis įvardintos: konfliktuojančios pusės (arba viena iš jų), nepasisekus pačioms “susidoroti” su konfliktine situacija, nedrįsta dėl to kreiptis į savo tiesioginį vadovą ar į kitas kompetetingas šalis; sprendžiant konfliktines situacijas neieškoma optimalaus, visas konflikto puses tenkinančio, sprendimo. Ekspertai teigė, jog mažiausiai dėmesio, valdant konfliktines situacijas darbo vietoje, skiriama vadovų ir kitų darbuotojų gebėjimų ugdymui valdyti konfliktus; taip pat nepakankamai įvertinama, aukščiausių vadovų atviro požiūrio į konfliktų sprendimą, išdėstymo svarba, t.y., aiškiai nediskutuojama, nepriimami tam tikri bendri principai, kuriais remiantis būtų efektyviai realizuojami konfliktinių situacijų išėties sprendimai. Ekspertų manymu darbo konfliktų valdymo negatyvios pasekmės pasireiškia pokonfliktinėje sferoje, taigi destruktivi konfliktų jėga gali pasireikšti tik nurimus akivaizdžioms konfliktinėms aistroms.

Ekspertų apklausa taip pat patvirtina, jog organizacijose darbo konfliktų valdymas – problematinė sritis, todėl empiriniai tyrimai šia linkme pagrįsti ir praktiškai tikslingi.

Neminėtom problemom ir tendencijom išsiaiškinti, sprendžiant konfliktines situacijas darbe, o taip pat jomis pagrįsti darbo konfliktų valdymo modelį, buvo atliktas tyrimas, kuris aprašomas tolesniuose poskyriuose.

2.2 Darbo konfliktų organizacijose tyrimas

Lietuvoje apie darbo konfliktus kalbama vis dažniau, tačiau apibendrinančių empirinių tyrimų šia linkme nėra daug. Vėlyvą darbo konfliktų nagrinėjimą iš esmės galėjo įtakoti ir buvusi socialistinė santvarka, kuri prasilenkė su žmogiškuoju bendradarbiavimo principu, tolerancija kitokiam mastymui ir ugdė klasinio bendrumo dvasią.

Lietuvos organizacijos jau susiduria su kvalifikuotos darbo jėgos stoka, todėl suprantama, jog jos pritraukimą ir išlaikymą sąlygoja vienas iš motyvatorių – komfortabili darbo atmosfera, o tai reiškia ir konfliktų deramą valdymą. Nėra aiškios pozicijos, nusakančios, kokie turi būti veiksmai, reakcija, komandoje iškilus konfliktinei situacijai ir kokie optimalūs veiksnių deriniai, kokias sferas jie turėtų apimti, be abejo darbo konfliktų valdymas – derybų ir diskusijų objektas, šiame tiriamajame darbe pateikiamas vienas iš galimų darbo konfliktų valdymo modelių. Bendras tiriamojo darbo tikslas surasti optimaliausią veiksnių derinį sprendžiant darbo konfliktus ir pateikti darbo konfliktų valdymo modelį, sąlygojo empirinio tyrimo tikslą - identifikuoti darbo konfliktų valdyme kylančias problemas, tam tikras koncepcijas, kurių pagalba ir bus ieškomas sąlyginai universalus veiksnių planas valdant konfliktines situacijas kylančias darbo vietoje, o taip patvirtinti arba paneigti iškeltas hipotezes.

Tyrimas vykdomas pagal tyrimo proceso schemą: informacijos poreikio apibrėžimas, informacijos šaltiniai; duomenų rinkimo metodai; informacijos analizė; informacijos panaudojimas.

Tyrimui reikiamos informacijos poreikio apibrėžimas. Reikalinga apibrėžti kokio pobūdžio informacija reikalinga ir į kokius tyrimo klausimus ji turės atsakyti. Svarbu surinkti ir susisteminti duomenis, kurie padėtų rasti atsakymus šiais pagrindiniais stambiais klausimais:

- Kaip darbo konfliktai identifikuojami priklausomai nuo pareigybės?
- Kokią svarbą turi darbo konfliktų valdymas bendrame organizacijos valdymo procese?
- Ar organizacijoms būdingos darbo konfliktų valdymo problemos, kokios jos?
- Kokie veiksniai lemia konfliktinių situacijų valdymo problemas?
- Kokie veiksmai ir sprendimai priimami organizacijose susidūrus su darbo konfliktais?

Reikalingos informacijos šaltiniai. Renkant informaciją apie darbo konfliktų valdymą naudotasi informacija, kuri buvo surinkta iš pirminių informacijos šaltinių, minėtam tikslui pasiekti padėjo apklausos organizavimas.

Tyrimui reikalingos informacijos rinkimo metodai. Pirminė informacija surinkta apklausos būdu, pagal apklausos strategiją apibūdinama kaip anketa, kuri pasižymi gana standartine forma. Jos metu pateikiami daugiausiai uždaro tipo, multichatominiai (daugiavariančiai) klausimai, klausimyne keli klausimai pateikiami pasitelkiant į pagalbą grafines vertinimo, porų rūšiavimo skales, taip išvengiama nuobodumo respondentams pildant anketas. Prie daugumos galimų atsakymų į klausimą pateikiama vieta, kurioje galima respondento atsakymo formuluotė, taip paliekama didesnė laisvė išreikšti individualią nuomonę. Klausimai užduodami turint tikslą išsiaiškinti pagrindines darbo konfliktų valdymo problemas. Visi respondentai atsakė į analogiškus klausimus, pateikti klausimynai identiško turinio, kadangi apklausiami organizacijų vadovai ir kiti darbuotojai, tai tokiu būdu lengviau

patikrinti tarpusavyje visus atsakymus, o esant jų nesutapimui išryškinti problemas. Tyrimui reikalingos informacijos metodų nustatymo etapą sudaro tam tikri smulkesni žingsniai, kurie neabejotinai reikalingi bet kokiam empiriniam tyrimui.

Pasiruošimo tyrimui žingsnis. Čia apibrėžiamas tyrimo objektas – tam tikrų darbo aplinkoje susiformavusių santykių tarp žmonių išraiška – darbo konfliktai. Tyrimo objektas sąlygoja tyrimo vietos pasirinkimą – tai organizacijos, kurių darbinė veikla formuoja tikėtinau mažiau ar daugiau konfliktinę atmosferą. Tyrimo respondentai – skirtingo verslo profilio organizacijų vadovai ir kitų pareigybių darbuotojai.

Šiame žingsnyje plačiau apibrėžtas tyrimo objektas, tam pasitarnavo ir žvalgybinis tyrimas, kuris vykdomas antrinių duomenų pagalba, platesniam darbo konfliktų reiškiniui organizacijose pažinti analizuoti jau atlikti empiriniai tyrimai, o taip pat atlikta mini ekspertų apklausa patvirtino, jog darbo konfliktų valdymas – problematinė sfera, kuri reikalauja platesnių tyrimų (aprašyti 2.1 poskyriuje). Negausūs realia praktika paremti tyrimai leidžia daryti išvadą, jog darbo konfliktai, ypač Lietuvoje, nėra dažnas empirinių tyrimų objektas.

Preliminarių sprendimų žingsnyje nustatyti organizacijų (o tuo pačiu ir respondentų) konkretesni atrankos kriterijai. Tyrime dalyvauja skirtingo profilio (gamybinės, prekybinės, paslaugas teikiančios, viešojo administravimo) organizacijos. Šis pasirinkimas, o taip pat pagrindinis tyrimo tikslas – identifikuoti darbo konfliktų valdymo problemas, sąlygoja atrankos pasirinkimo būdą, kuris yra netikimybinio metodo, o pagal savo variantą – kvotos būdo. Vykdamas imtį kvotos būdu, stengiamasi atrinkimo subjektyvumą kiek galima sumažinti. Tam, kad būtų išlaikomas reprezentatyvumas, tiriama visuma skaidoma į grupes pagal tam tikrus požymius (šiuo atveju organizacijos skirstomos pagal veiklos rūšis) ir iš kiekvienos grupės nustatoma kvota atrinkimui. Vienetai, kuriuos būtina tirti kvotos ribose, atrenkami tyrinėtojo nuožiūra (Martišius, Vaičiūnas, 2001, p. 244). Šis imties formavimas priimtinas, kadangi tiriama organizacijų darbuotojų nuomonė į darbo konfliktų valdymą jų organizacijoje, o to pasekoje išryškinamos problematinės sritys. Tyrime apklausta 2 gamybinių, 3 prekybinių, 2 paslaugų įmonių ir 1 viešojo administravimo organizacijos darbuotojai.

Sekanti etapo žingsnis – anketos kūrimas. Panaudojant anketinės apklausos metodą yra galimybė analizuoti rezultatus statistikos bei kompiuterinių programų pagalba.

Sudaromas klausimynas, numatomos gautinų atsakymų interpretavimo galimybės ir galima jų naudoti. 7 lentelėje pateikta anketos klausimų scenarijaus matrica. Originali anketa pateikta priede.

Klausimyno scenarijaus matrica

Klausimo esmė					Klausimo interpretacija, laukiami rezultatai
9. Esant konfliktinei situacijai Jūsų organizacijoje:					Šis klausimas ypatingai informatyvus, atsakymai išreiškia kokie valdymo etapai, konfliktinei situacijai esant organizacijoje, eliminuojami iš proceso, o kokie ne.
	Visuomet	Dažniausiai	Retai	Niekada	
Pripažįstamas konfliktas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Įvardijamas konflikto objektas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Įvardijamos konflikto šalys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Išanalizuojamos pasekmės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Priimamas efektyviausias sprendimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10. Esant konfliktinei situacijai darbe, Jūs:					Atsakymai padeda išreikšti valdymo strategijų taikymą darbo konfliktų sprendime. Kiekvienas iš galimų atsakymų išreiškia tam tikrą strategiją: A – reiškia vengimą, B – bendradarbiavimą, C – spaudimą, D – kompromisą.
<input type="checkbox"/> A Paliekate ją spręsti konflikto pusėms ir nesikišate; <input type="checkbox"/> B Aiškiai išreiškiate, jog konfliktuojančių pusių interesai yra vienodai svarbūs, jų negalima užgožti; <input type="checkbox"/> C Darote tam tikrą spaudimą, priimant sprendimą; <input type="checkbox"/> D Pateriate ieškoti kompromiso, t.y., kuriai nors pusei priimti sprendimą su išlygomis; <input type="checkbox"/> E Kita.....					
11. Darbo konfliktų valdymo veiksmus reiktų taikyti (pasirinkite vieną iš grupių):					Klausimas svarbus darbo konfliktų valdymo modelio kūrimui, įdomu ar organizacijų atstovai konfliktinių situacijų valdymą supranta kaip procesinį reiškinį, apimančią prieškonfliktinę, konfliktinę ir pokonfliktinę sferas, ar viską supaprastina ir valdymo veiksmus taiko tik iškilus akivaizdžiam konfliktui.
<input type="checkbox"/> I Dar nekilus konfliktui Konflikto metu Po konflikto <input type="checkbox"/> II Tik įsivyravus atvirai, akivaizdžiai konfliktinei situacijai <input type="checkbox"/> III Kita					
12. Kas, Jūsų nuomone, lemia darbo konfliktų valdymo problemų netinkamą sprendimą?					Šis klausimas padeda išsiaiškinti svarbiausias darbo konfliktų valdymo priežastis, trukdančias efektyviai valdyti minėtas situacijas, nurodo ko trūksta įgyvendinant pagrindinę organizacijų veiklą, orientuotą į ilgalaikę perspektyvą.
<input type="checkbox"/> 1. Vadovų kompetencijos stoka; <input type="checkbox"/> 2. Asmeninių interesų išaukštinimas; <input type="checkbox"/> 3. Nesusišnekėjimas (netinkama komunikacija) tarp komandos narių; <input type="checkbox"/> 4. Kita.....					
13. Darbo konfliktų prevencijoje tinkamiausios priemonės:					Požiūris į konfliktų prevencijos priemones, išsiaiškinama ar svarbesnės šiuolaikinės organizacijos propaguojamos priemonės – bendri tikslai, bendra grupinė veikla ar visgi konfliktų sprendime svarbesnė valdžios galia.
<input type="checkbox"/> A Grupinės veiklos pagrindu kurti lanksčias darbo (ir su juo susijusių santykių) taisykles; <input type="checkbox"/> B Aiškiai pabrėžti, jog geriau stengtis nekonfliktuoti darbe, priešingu atveju, laukia visiems nemalonus sprendimo procesas; <input type="checkbox"/> C Kita.....					

Šaltinis: sukurta autorės

Kaip matyti iš 7 lentelės, anketą sudaro 13 klausimų, pastarieji padeda išsiaiškinti požiūrius ir tendencijas, susijusias su darbo konfliktais, jų valdymu, skirtingose organizacijose.

Tyrimo eigoje buvo pateiktos respondentams anketos, viso buvo užpildytos 74 anketos iš 90 pateiktų, taigi anketų grįžtamumas 82 proc., tyrimo laikotarpis – 70 dienų, tiriamųjų darbų pasiskirstymo trukmė pavaizduota 8 lentelėje.

8 lentelė

Tiriamųjų darbų trukmė

Savaitės	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Klausimyno parengimas										
Apklausos vykdymas										
Duomenų interpretavimas, apdorojimas										
Išvadų pateikimas										

Šaltinis: sukurta autorės

Kaip matyti iš 8 lentelės ilgiausiai truko apklausos vykdymas.

Anketos buvo pateiktos tiesiogiai, atvykus į pasirinktą organizaciją, prieš tai susitarus su jos vadovais. Tyrimo respondentai – organizacijų vadovai, asmenys, atsakingi už konfliktų sprendimą, o taip pat kiti organizacijų darbuotojai. Apklausa buvo vykdoma 2006 metų vasario mėnesio 1 – 28 dienomis.

Apklausos metu gautos informacijos pagalba formuojama rezultatų suvestinė, išvados ir interpretacija, ko pasekoje kuriamas darbo konfliktų valdymo modelis. Tyrimo rezultatai ir jų apibendrinimas pateikiamas tolimesniuose poskyriuose.

Apdorojant tyrimo duomenis atlikta skaitinė, taip pat kokybinė interpretacija. Kokybinis apdorojimas atliktas remianti atsakymais, kurie atspindi skirtingus požiūrius į tam tikrą problemą, šie duomenys interpretuoti, kokybinėms charakteristikoms priskirtos skaitinės reikšmės, tačiau pagrindinis tyrimo tikslas lėmė tai, jog jų skaitinė išraiška nėra pagrindinis siekis. Skaitinis duomenų apdorojimas taip pat apibūdina tam tikrų atsakymų korealiaciją, pavyzdžiui kaip korealiuoja organizacijos veiklos pobūdis ir darbo konfliktų lygis, respondento pareigybė ir konfliktų sprendimo strategija. Apdorojant rezultatus buvo naudotasi kompiuterinių programų pagalba, atsakymai buvo koduoti, kas palengvino rezultatų sisteminimą.

2.3 Tyrimo rezultatai

Apdorojant tyrimo rezultatus išaiškėjo, jog respondentų imtį, pagal pareigybių pasiskirstymą, sudarė 76 proc. tarnautojų, 22 proc. vadovų ir 3 proc. kitaip savo pareigas įvardinančių respondentų. Pagal organizacijų veiklos sritį respondentai išsidėstė sekančiai: 18 proc. respondentų dirba gamybinę

veiklą vykdančiose įmonėse, 16 proc. – paslaugų sektoriuje, 38 proc. – prekyboje ir 28 proc. respondentų atstovavo viešojo administravimo sektorių.

Rezultatų suvestinėje išvedama atsakymų priklausomybė nuo pareigybių ir organizacijų veiklos pobūdžio, pastaroji nėra tokia svarbi, atsakymų pasiskirstymas pagal pareigybes padės suformuluoti svarbias problemas valdant darbo konfliktus.

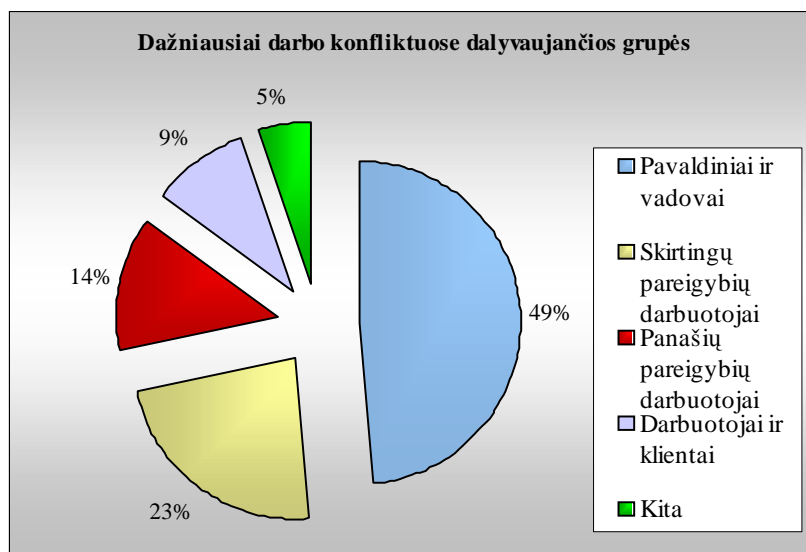
Apklauskos rezultatų pateikimo tvarka remiasi anketos klausimų formuluočių išsidėstymu.

Darbo konfliktų lygis organizacijose. Respondentai, remiantis grafinio įvertinimo skalės reikšmėmis, turėjo apibūdinti darbo konfliktų lygį, būdingą jų organizacijai. 47 proc. visų respondentų nurodė, jog jų organizacijose konfliktų lygis vidutinis, 43 proc. kad žemas, o 9 proc. teigė, jog darbo konfliktų lygis aukštas.

Gretinant atsakymus pagal pareigybes – 63 proc. vadovų teigė, jog jų organizacijose konfliktinių situacijų lygis vidutinis, 38 proc., jog žemas, o tarnautojų 45 proc. nurodė žemą konfliktų lygį, 43 proc. vidutinį ir 13 proc. aukštą, kitų pareigybių respondentai per pusę savo balsus atidavė žemam ir vidutiniam darbo konfliktų lygiui.

Panašus atsakymų pasiskirstymas žvelgiant pagal organizacijų veiklos pobūdį. Paslaugas teikiančių organizacijų vadovai pasiskirstė per pusę teigdami, jog jų organizacijose yra žemas ir vidutinis konfliktų lygis, o tarnautojų nuomonė skyrėsi, 63 proc. nurodė, jog darbo konfliktų lygis žemas, 38 proc., jog vidutinis. Prekybinių įmonių 71 proc. vadovų pažymėjo vidutinį konfliktų lygį ir 29 proc. – žemą, 38 proc. tarnautojų, dirbančių prekyboje, pažymėjo vidutinį konfliktinių situacijų lygį darbo vietoje, 33 proc. – žemą ir 29 proc. – aukštą. Gamyba užsiimančių organizacijų vadovai vėlgi pirmumą suteikė atsakymui, žyminčiam vidutinį konfliktų lygį darbe, pastarąjį pasirinko 67 proc. iš visų apklaustų vadovų, atstovaujančių gamybą, 33 proc. pažymėjo žemą konfliktų lygį. Viešojo administravimo vadovai pagal darbo konfliktų lygio atsakymus pasiskirstė sekančiai: 50 proc. – lygis žemas, 50 proc. – vidutinis, o 58 proc. tarnautojų teigė, jog konfliktinių situacijų lygis žemas ir 42 proc. pasirinko atsakymą, išreiškiantį vidutinį darbo konfliktų lygį.

Konfliktuojančių pusių, pagal pareigybes, dalyvavimas konfliktinėse situacijose. Panašios formuluotės anketinis klausimas padeda išsiaiškinti kokio pobūdžio – horizontalūs, vertikalūs ar tarpfunkciniai konfliktai dažniausi darbe. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pavaizduotas 11 pav. Taigi dauguma visų respondentų teigė, jog darbe dažniausi konfliktai tarp pavaldinių ir vadovų, 23 proc. teigė, jog tarp skirtingų pareigybių darbuotojų, 14 proc. dažniausias konfliktines puses nurodė panašių pareigybių darbuotojus, 9 proc. teigė, jog daugiausiai konfliktų tarp darbuotojų ir klientų, 5 proc. pasirinko laisvo pobūdžio atsakymą, kuriame parašė, jog konfliktuoja įvairios pusės.



Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

11 pav. Dažniausiai darbe konfliktuojanti pusė

Iš visų apklaustų vadovų 63 proc. nurodė, jog konfliktų daugiausiai pasitaiko tarp pavaldinių ir vadovų, 19 proc. teigė, kad daugiausiai konfliktuoja skirtingų pareigybių asmenys, 13 proc., kad darbuotojai ir klientai, 6 proc. teigė, jog konfliktuoja panašiai visų pareigybių ir lygių darbuotojai, klientai. Apklausti tarnautojai po 46 proc. lygiai pasiskirstė įvardindami dvi konfliktiškiausias porų grupes: pavaldinių ir vadovų, bei skirtingų pareigybių darbuotojus. 23 proc. tarnautojų teigė, jog konfliktai dažniausi tarp panašaus pobūdžio darbuotojų, 16 proc. – tarp darbuotojų ir klientų, o 5 proc. pažymėjo, kad konfliktai vienodai dažni tarp visų komandos narių.

Paslaugas teikiančių organizacijų dauguma (75 proc) vadovų teigė - dažniausi konfliktai tarp pavaldinių ir vadovų, tarnautojai taip pat pritarė šiai nuomonei, už šį variantą jų pasisakė 50 proc., 38 proc. pastarųjų pasisakė ir už dažnus konfliktus tarp panašaus pobūdžio pareigybių darbuotojų, tuo tarpu minėto varianto iš vadovų niekas nenurodė. Panaši situacija ir prekybinių įmonių veikloje, 86 proc. vadovų mano, jog dažniausiai konfliktuoja vadovai ir pavaldiniai, taip mano ir 52 proc. tarnautojų, 33 proc. tarnautojų mano, jog dažnos konfliktinės situacijos tarp skirtingų pareigybių darbuotojų, taip mano tik 14 proc. vadovų. Gamybinių įmonių vadovų nuomonė skiriasi nuo minėtų, 67 proc. vadovų nurodė, jog dažniausi konfliktai tarp darbuotojų ir klientų, 33 proc. teigė, kad tarp skirtingų pareigybių darbuotojų, tačiau tarnautojų nuomonė panaši kaip ir prieš tai minėtų skirtingų veiklų organizacijų, 63 proc. minėjo dažniausiai vykstančius konfliktus tarp pavaldinių ir vadovų. Viešojo administravimo vadovai pasidalino pusiau, 50 proc. teigė, jog labiausiai paplitusios konfliktinės situacijos tarp pavaldinių ir vadovų, 50 proc. teigė, jog konfliktai vienodai dažni tarp visų lygių, funkcijų

organizacijos darbuotojų, daugiausiai, šios veiklos pobūdžio, tarnautojų (32 proc.) nurodė konfliktuose daugiausiai dalyvaujančias puses – vadovus ir pavaldinius, 21 proc. balsų atidavė pasisakydami už panašaus pobūdžio pareigybes užimančių darbuotojų konfliktų dažnumą ir po 16 proc. teko skirtingų pareigybių darbuotojams, darbuotojams ir klientams.

Pasitenkinimas darbo konfliktų baigtimi. 47 proc. apklaustų respondentų dažniausiai patenkinti darbe kilusių konfliktų baigtimi, visiškai patenkinti minėtų situacijų sprendimais 28 proc., nepatenkinti – 11 proc., o dažniausiai nepatenkinti – 14 proc.

Panašios tendencijos išlieka kalbant apie atsakymų priklausomybę nuo pareigybės, 50 proc. vadovų ir 46 proc. tarnautojų dažniausiai patenkinti darbo konfliktų baigtimi, 25 proc. vadovų išreiškė visišką nepasitenkinimą minėtų situacijų baigtimi, 19 proc. patenkinti konfliktų pasekmėmis. 30 proc. apklaustų tarnautojų į klausimą, ar patenkinti darbo konfliktų baigtimi, atsakė taip, 13 proc. – ne, o 11 proc. – dažniausiai ne. Kitų pareigybių darbuotojai pasiskirstė sekančiai: 50proc. – visiškai patenkinti ir 50 proc. – dažniausiai patenkinti.

Skirtingos veiklos organizacijose rezultatai panašūs. Paslaugas teikiančių įmonių 50 proc. vadovų ir 63 proc. tarnautojų dažniausiai patenkinti konfliktų baigtimi, po 25 proc. vadovų visiškai patenkinti ir nepatenkinti baigtiniu rezultatu, taip pat 25 proc. tarnautojų yra visiškai patenkinti ir 13 proc. nepatenkinti konfliktinių situacijų, kilusių darbo vietoje, galutiniu sprendimo rezultatu. Prekybinių įmonių respondentų atsakymai pasiskirstė taip: 43 proc. vadovų ir 33 proc. tarnautojų dažniausiai patenkinti konfliktinių situacijų darbe baigtimi, 43 proc. vadovų ir 19 proc. tarnautojų dažniausiai nepatenkinti, 14 proc. vadovų ir 24 proc. tarnautojų patenkinti, o 24 proc. tarnautojų visiškai nepatenkinti darbo konfliktų baigtimi jų organizacijose. Gamybinėse organizacijose vadovų ir tarnautojų, iš dalies patenkintų konfliktinių situacijų baigtimi, skaičius panašus, atitinkamai 67 proc. ir 63 proc. Nepatenkintų vadovų buvo 33 proc., o tarnautojų – 25 proc., visiškai patenkintų tarnautojų – 13 proc., tačiau tokių vadovų nebuvo. Viešojo administravimo organizacijoje į klausimą, dėl darbo konfliktų baigties pasitenkinimo, visiškai teigiamai atsakė 50 proc. vadovų ir 47 proc. tarnautojų, iš dalies patenkinti yra 50 proc. vadovų ir 47 proc. tarnautojų, visišką nepasitenkinimą išreiškė tik tarnautojai, kurių buvo 5 proc.

Darbo konfliktų svarba bendrame valdymo procese. Minėtam požiūriui atskleisti apklausos respondentai žymėjo grafinio įvertinimo skalės reikšmes, kurios apėmė intervalą nuo 0 iki 10, 0 reiškė visišką, darbo konfliktų valdymo, svarbos nebuvimą bendrame valdymo procese, 10 reiškė maksimalią svarbą.

Visų respondentų procentinį išsidėstymą reikšmių intervale vaizduoja 9 lentelė.

Darbo konfliktų valdymo svarba, bendrame valdymo procese

Skalės reikšmės	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atsakymai (%)	7%	5%	3%	11%	4%	8%	7%	14%	19%	8%	15%

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

10 lentelėje pateikta visų respondentų procentinė išraiška, priklausomai nuo pareigybės. Kaip matyti iš rezultatų vadovų ir tarnautojų nuomonės nėra viena nuo kitos ypatingai nutolusios. Respondentų atsakymai išsidėstę po visą skaičių skalę, tik kitų pareigybių atstovai išsidėstę kategoriškai, tačiau nereikia pamiršti mažo jų skaičiaus bendrame respondentų skaičiuje.

Respondentų atsakymai pagal pareigybes, vertinant darbo konfliktų svarbą

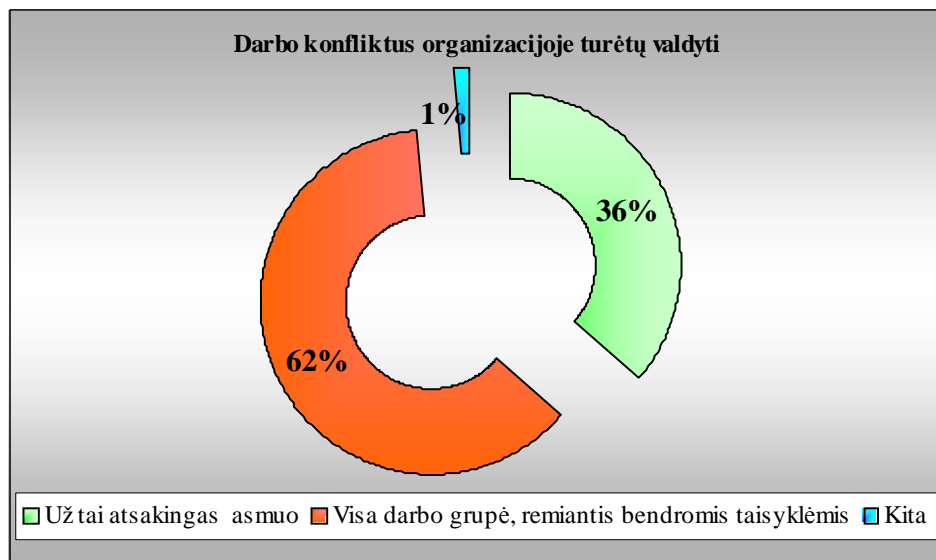
Skalės reikšmės	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vadovai (%)	6%	6%		6%	13%		19%	13%	13%	13%	19%
Tarnautojai (%)	5%	5%	4%	13%	2%	11%	4%	14%	20%	9%	14%
Kiti respondentai (%)	50%								50%		

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

Išskiriant respondentų pasisakymus pagal organizacijų veiklos pobūdį ir jų pareigybes, rezultatai pasiskirstė taip: paslaugų įmonių vadovai po 25 proc. atidavė skaičių skalėje esantiems skaičiams – 4, 7, 8, 10, o 50 proc. tarnautojų – 8 ir po 25 proc. – 7, taip pat 9. Prekybinėse įmonėse daugiausiai vadovų (43 proc.) pažymėjo skaičių skalėje 6, po 14 proc. pažymėjo 0, 3, 4 ir 9, pastarųjų įmonių didžiausiais procentais tarnautojų (29 proc.) žymėjo 8, tik 5 proc. pažymėjo 9, o likusieji pasidalino žemesniems skalės skaičiams. 67 proc. vadovų gamybininkų teigė, jog darbo konfliktų valdymas bendrame valdymo procese yra svarbus ir žymėjo maksimalią reikšmę skaičių skalėje – 10, o 33 proc. žymėjo skaičių 7. Gamybinių įmonių tarnautojai po 25 proc. balsų atidavė už reikšmes – 9 ir 10, o po 13 proc. gavo skaičiai – 2, 5, 7 ir 8. Viešojo administravimo organizacijoje vadovai pasiskirstė į dvi dalis, 50 proc. rinkosi 8 ir 50 proc. – 1, tarnautojų nuomonė buvo įvairesnė, iš jų 32 proc. pažymėjo skaičių 10, 26 proc. – 3, po 11 proc. 0, 2, 5 ir po 5 proc. – 1 ir 7.

Darbo konfliktų valdymo kompetencija. Respondentų klausta nuomonės apie konfliktinių situacijų, kylančių darbo vietoje, valdymo įgyvendinimą, tai yra kas turi valdyti minėtas situacijas, atsakymai pavaizduoti 12 pav. Taigi dauguma respondentų teigė, jog darbo konfliktų valdymas – visos darbo grupės reikalas, 36 proc. mano, jog tai atsakingo vadovaujančio asmens kompetencijos reikalas,

o 1 proc. apklaustųjų pasirinko laisvą variantą, kuriame įrašė savo nuomonę, tačiau iš esmės ji taip pat išreiškė pasisakymą už visų darbuotojų dalyvavimą darbo konfliktų valdymo procese.



Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

12 pav. Respondentų nuomonė dėl darbo konfliktų valdymo atsakomybės

Visų apklaustųjų vadovų ir tarnautojų nuomonės tarpusavyje skyrėsi. 63 proc. vadovų manė, jog konfliktų valdymas – atsakingo vadovo kompetencijoje, pastarąjį atsakymą pasirinko 29 proc. tarnautojų ir 50 proc. kitų pareigybių darbuotojai, 38 proc. vadovų priskyrė konfliktinių situacijų valdymą visos darbo grupės reikalui, tokią pat nuomonę pareiškė net 70 proc. tarnautojų ir 50 proc. kitų pareigybių respondentų.

11 lentelė

Respondentų požiūrio į darbo konfliktų valdymo kompetenciją pasiskirstymas

	Paslaugų įmonės		Prekybinės įmonės		Gamybinės įmonės			Viešojo administravimo organizacija	
	Vadovai	Tarnautojai	Vadovai	Tarnautojai	Vadovai	Tarnautojai	Kiti	Vadovai	Tarnaut.
Vadovo kompetencijoje	50%		71%	29%	33%	38%	50%	100%	47%
Darbo grupės kompetencijoje	50%	100%	29%	81%	67%	63%	50%		47%
Kita									5%

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

Respondentų procentinis atsakymų pasiskirstymas, darbo konfliktų valdymo kompetencijos klausimu, pagal įmonių veiklos pobūdį ir pareigybes pavaizduotas 11 lentelėje

Iš 11 lentelės matyti, jog visi vadovai (išskyrus gamybinių įmonių) mano, kad konfliktų valdymas – vadovų rankose, o dauguma tarnautojų atvirkščiai – kad tai visos darbo grupės sprendimų sritis.

Konfliktinių situacijų įvardijimas. Šiame momente respondentai išreiškė nuomones, koku metu jų organizacijose pripažįstami konfliktai ir kokių veiksmų tai atoveiksmis. Taigi, iš visų apklaustų respondentų daugiausiai (32 proc.) atsakė, jog jų organizacijoje įvardijami konfliktai, kai jaučiama įtampa tarp komandos narių, kurią sunku apibūdinti, 31 proc. teigė, jog situacija konfliktine įvartijama kuomet akivaizdžiai įvyksta tam tikras incidentas, 22 proc. – kai apie situaciją praneša viena iš konflikte dalyvaujančių pusių, 14 proc. teigė, jog tik krizė darbo santykiuose situaciją įvardina kaip konfliktinę.

44 proc. apklaustų vadovų minėjo apie konfliktų pripažinimą tik tuomet, kai jų organizacijose įvyksta incidentas, pastarąjį variantą rinkosi 25 proc. tarnautojų ir 100 proc. kitų pareigybių darbuotojų. 31 proc. vadovų pripažino, jog organizacijoje konfliktas pripažįstamas, kai tai išdėsto viena iš jo pusių, taip pasisakė 20 proc. tarnautojų. Daugiausiai (36 proc.) apklaustų tarnautojų teigė, jog konflikto egzistavimą įvardina įtampa, pastarąjį variantą rinkosi 25 proc. vadovų.

Paslaugas teikiančių organizacijų dauguma (50 proc.) vadovų teigė, jog konfliktinės situacijos darbe pripažįstamos įvykus incidentui, taip teigė 25 proc. tarnautojų, po 25 poc. vadovų balsų gavo teiginiai, jog konfliktinės situacijos pripažįstamos pasisakius vienai iš pusių (ši variantą rinkosi 50 proc. tarnautojų) ir įsivyravus įtampai (25 proc. tarnautojų).

12 lentelė

Darbo konfliktų pripažinimas gamybinėse ir viešojo administravimo organizacijose

	Viešojo administravimo organizacija		Gamybinės įmonės		
	Vadovai	Tarnautojai	Vadovai	Tarnautojai	Kiti
Pasisako viena iš konflikto pusių		21%	67%	13%	
Jaučiama įtampa darbo vietoje	50%	53%	33%		
Įvyksta akivaizdus incidentas	50%	16%		63%	100%
Pasireiškia santykių krizė		5%		25%	
Kita		5%			

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

Prekybos įmonių respondentų balsai, įvardinant organizacijose konfliktines situacijas, išsidėstė sekančiai: konfliktai pripažįstami, kai išdėsto tai aiškiai viena iš pusių – 29 proc. vadovų ir 10 proc.

tarnautojų, kai jaučiama įtampa – 14 proc. vadovų ir 38 proc. tarnautojų, kai įvyksta akivaizdus incidentas – 57 proc. vadovų ir 19 proc. tarnautojų, o 33 proc. tarnautojų pažymėjo krizines situacijas, kaip konfliktų pripažinimo priežastis. Gamybinių įmonių ir viešojo administravimo organizacijos darbuotojų nuomonė, minėtu klausimu, išreikšta 12 lentelėje.

Kaip matyti iš 12 lentelės viešojo administravimo organizacijos tarnautojų ir vadovų daugumos nuomonė sutampa, tačiau gamybinėse įmonėse ji ryškiai skiriasi.

Darbo konfliktų eigos fazių pripažinimas. Siekta sužinoti ar visuomet (kaip dažnai) organizacijose pripažįstami patys konfliktai, ar įvardinami jų objektai, šalys, galimos pasekmės ir pagaliau ar priimamas efektyviausias sprendimas, respondentų požiūrių įvairialypiškumui išsiaiškinti pasitelkta vertinimo skalė (žr. priedą, anketą, 9 klausimą).

Visų apklaustų respondentų atsakymų procentinis pasiskirstymas išreikštas 13 lentele.

13 lentelė

Respondentų atsakymai, išreiškiantys darbo konfliktų eigos fazių pripažinimą

	Visuomet	Dažniausiai	Retai	Niekada
Pripažįstamas konfliktas	20%	51%	22%	7%
Įvardijamas objektas	20%	42%	30%	8%
Įvardijamos šalys	23%	47%	20%	9%
Išanalizuojamos pasekmės	15%	31%	41%	14%
Priimamas efektyviausias sprendimas	18%	34%	41%	8%

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

Vadovų ir tarnautojų požiūriai minėtu klausimu pavaizduoti 14 lentelėje.

14 lentelė

Vadovų, tarnautojų atsakymai, išreiškiantys darbo konfliktų eigos fazių pripažinimą

	Visuomet		Dažniausiai			Retai			Niekada	
	Vadovai	Tarnaut.	Vadovai	Tarnaut.	Kiti	Vadovai	Tarnaut.	Kiti	Vadovai	Tarnaut.
Pripažįstamas konfliktas	25%	20%	56%	50%	50%	13%	23%	50%	6%	7%
Įvardijamas objektas	19%	21%	38%	43%	50%	31%	29%	50%	13%	7%
Įvardijamos šalys	31%	21%	50%	46%	50%	6%	23%	50%	13%	9%
Išanalizuojamos pasekmės	25%	13%	31%	32%		31%	41%	100%	13%	14%
Priimamas efektyviausias sprendimas	13%	20%	50%	30%		31%	41%	100%	6%	9%

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

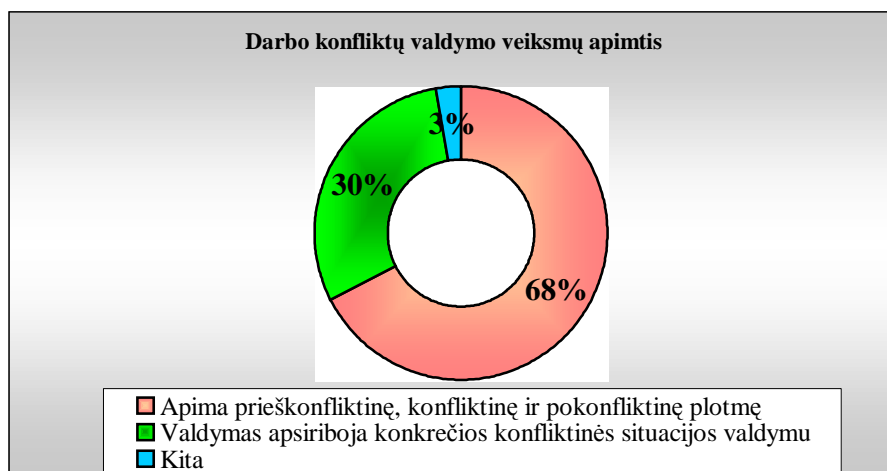
Taigi 14 lentelėje išreikštas respondentų požiūris į minėtą klausimą, kuris sudėliotas pagal pareigybes.

Darbo konfliktų sprendimo stilius. Iš visų apklaustų respondentų dauguma (38 proc.) teigė, jog esant konfliktinei situacijai darbe jie pataria ieškoti kompromiso, t.y., kuriai nors pusei piimti sprendimą su išlygomis, 32 proc. visų respondentų palieka konfliktinę situaciją spręsti konflikto pusėms ir nesikiša, 18 proc. – aiškiai išreiškia, jog konfliktuojančių pusių interesai yra vienodai svarbūs ir jų negalima užgožti, todėl susitarimo reiktų ieškoti taikant bendradarbiavimą, 12 proc. prisipažino, jog daro tam tikrą spaudimą, atitinkamam sprendimui priimti.

Vadovų ir tarnautojų nuomonė šiuo klausimu ypatingai ryškiai išsiskyrė. 50 proc. vadovų teigė darantys spaudimą, o tuo tarpu šį variantą rinkosi tik 2 proc. tarnautojų, 25 proc. pataria ieškoti kompromiso, pastarąjį variantą rinkosi dauguma tarnautojų – 41 proc. 38 proc. tarnautojų, 13 proc. vadovų ir 50 proc. kitaip savo pareigas apibūdinančių respondentų, į konfliktines situacijas, jei jie nėra viena iš pusių, nesikiša. 20 proc. tarnautojų, 13 proc. vadovų ir 50 proc. kitų pareigybių atstovų siūlo konfliktuose bendradarbiauti.

Paslaugų įmonių vadovų dauguma (50 proc.) taiko spaudimą, po 25 proc. vadovų balsų pasiskirstė už nesikišimą į konfliktines situacijas ir tiek pat teigė, jog visų konflikte dalyvaujančių pusių interesai vienodai svarbūs, tarnautojų dauguma (63 proc.) priima pasyvią poziciją ir nesikiša, likusieji gina pusių interesus. Prekybinių įmonių vadovų nuomonės pasiskirstė sekančiai: 57 proc. už spaudimą, priimant tam tikrą sprendimą, po 14 proc. teko likusiems atsakymams, minėtos veiklos įmonių tarnautojų dauguma (52 proc.) vengia kištis į konfliktines situacijas, 33 proc. ieško kompromiso, 10 proc. teigė, jog visų, konflikte dalyvaujančių pusių, interesai vienodai svarbūs, o 5 proc. pripažino, jog taiko tam tikrą spaudimą. 67 proc. vadovų – gamybininkų teigė, jog jie taiko kompromisą, minėta variantą rinkosi ir 50 proc. tarnautojų, likęs vadovų procentas taiko spaudimą, 38 proc. tarnautojų nesikiša. Viešojo administravimo vadovai pasidalino pusiau pasisakydami už spaudimą ir kompromisą, pastarąjį variantą žymėjo 53 proc. viešojo administravimo organizacijos tarnautojai, o likę 37 proc. pasisakė už visų konflikto pusių vienodai svarbius interesus, 11 proc. stengiasi nesikišti į iškilusį konfliktą darbo vietoje.

Konfliktų valdymo veiksmai. Valdymo veiksmai, šiuo atveju, apima veiksmų taikymo gilumą, tai yra kaip suprantama, kada prasideda konfliktinės situacijos valdymas, ar jai dar nekilus, įsivyravus ir pasibaigus ar tik įsivyravus. Respondentų nuomonės procentinis pasiskirstimas pavaizduotas 13 pav. Dauguma respondentų mano, jog konfliktų valdymas apima ne tik pačios konfliktinės situacijos valdymą, bet ir tam tikrų veiksmų taikymą jai nekilus ir situacijai pasibaigus. Darbo konfliktų valdymą, kaip esamybėje vykstančios situacijos valdymą, supranta 30 proc. respondentų, o 3 proc. apklaustųjų teigia, jog apskritai jokie specialūs veiksmai, darbo konfliktams valdyti, nereikalingi.



Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

13 pav. Respondentų nuomonė dėl darbo konfliktų valdymo veiksmų apimties

Minėtu klausimu vadovų ir tarnautojų daugumos nuomonė sutapo – 81 proc. apklaustų vadovų ir 64 proc. tarnautojų minėjo, jog darbe kylančių konfliktų valdymas turėtų apimti valdymo veiksmus dar nekilus konfliktui, jam kilus ir po konflikto, pastarosios nuomonės laikėsi ir 50 proc. kitų pareigybių respondentai. Tik už pačios atviros konfliktinės situacijos valdymo veiksmus pasisakė 32 proc. tarnautojų, 19 proc. vadovų ir 50 proc. kitaip savo pareigas apibūdinantys respondentai.

Žvelgiant į minėto klausimo atsakymus pagal organizacijų veiklas, paslaugų įmonėse 75 proc. vadovų ir 13 proc. tarnautojų pasisakė už gilesnį minėtą konfliktų valdymą ir 25 proc. vadovų ir 88 proc. tarnautojų manė, jog darbo konfliktų valdymas yra konkrečios, jau iškilusios situacijos, valdymas. Prekybinių įmonių atstovai, tiek vadovai, tiek tarnautojai pasisakė panašiai – 86 proc. vadovų ir 76 proc. tarnautojų už prieškonfliktinės, konfliktinės, pokonfliktinės erdvės valdymą, 14 proc. vadovų ir 24 proc. tarnautojų – už konkrečios situacijos valdymą. Gamybinėse įmonėse nuomonės taip pat buvo gana vieningos – 67 proc. vadovų, 63 proc. tarnautojų teikė pirmenybę platesnio spektro valdymo veiksams, 33 proc. vadovų, 38 proc. tarnautojų valdytų tik pačią konfliktinę situaciją, pastarąjį variantą rinkosi 16 proc. viešojo administravimo organizacijos tarnautojai, tačiau minėtos organizacijos vadovai 100 proc. pasisakė už gilesnius veiksmus.

Darbo konfliktų netinkamo sprendimo priežastys. Visų apklaustų respondentų nuomonės pasiskirstė tolygiai: 31 proc. atsakė, jog darbo konfliktų netinkamą sprendimą lemia su vadovų kompetencija susijusios problemos, 31 proc. minėjo, jog didelė kliūtis – asmeninių interesų išaukštinimas, 32 proc. teikė svarbą nesusišnekėjimo, netinkamos komunikacijos problemai, o 5 proc. minėjo kitas problematines sritis – psichologines ir valdymo patirties stokos žinias.

Iš visų anketas pildžiusių vadovų 44 proc. pripažino valdančiųjų kompetencijos stoka sprendžiant darbo konfliktus, pastarajai nuomonei pritarė 27 proc. tarnautojų ir 50 proc. kitų pareigybių respondentų. Asmeninių interesų išaukštinimą išskyrė 31 proc. vadovų, 30 proc. tarnautojų ir 50 proc. kitų respondentų. Komunikacijos nepakankamai rezultatyvų funkcionavimą minėjo 19 proc. vadovų ir 38 proc. tarnautojų.

Kalbant apie veiksnius, lemiančius darbo konfliktų netinkamą valdymą, respondentų atsakymų pasiskirstymas, pagal įmonių veiklos sritis ir pareigybes, pavaizduotas procentinėmis išraiškėmis 15 lentelėje.

15 lentelė

Respondentų atsakymai, išreiškiantys darbo konfliktų netinkamo valdymo priežastis

	Paslaugų įm.		Prekybinės įm.		Gamybinės įm.			Viešojo administravimo org.	
	Vadovai	Tarnaut.	Vadovai	Tarnaut.	Vadovai	Tarnaut.	Kiti	Vadovai	Tarnaut.
Vadovų kompetencijos stoka	50%	25%	71%	24%		50%	50%		21%
Asmeninių interesų išaukštinimas	25%	25%	29%	33%	33%	13%	50%	50%	37%
Nepakankama komunikacija	25%	38%		43%	67%	38%			32%
Kita		13%						50%	11%

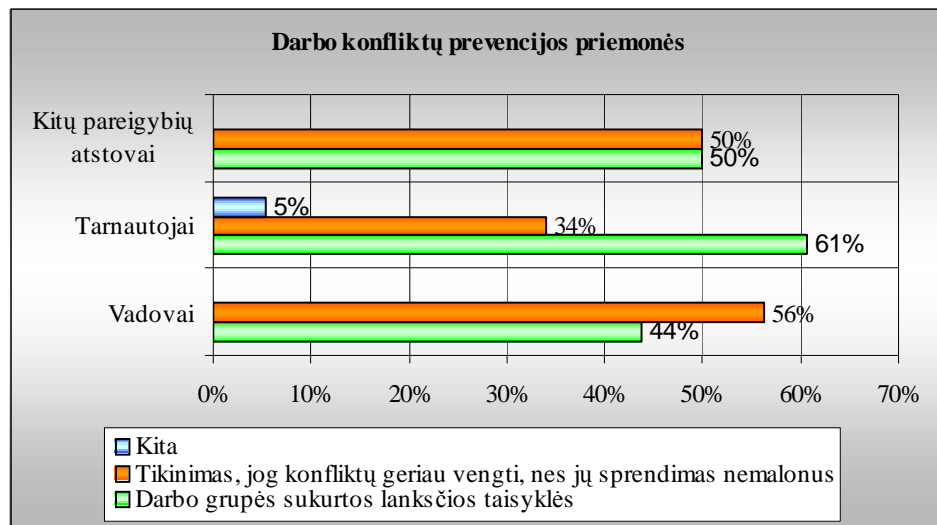
Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

Kaip matyti iš 15 lentelės visų veiklų organizacijos išreiškė savitą nuomonę dėl darbo aplinkoje kylančių konfliktų valdymo problemų kilmės.

Darbo konfliktų prevencija. Apklaustos respondentai išreiškė nuomones dėl darbo konfliktų prevencijos priemonių. 57 proc. apklaustųjų teigė, jog efektyviausia priemonė – lanksčios, darbo grupės pagrindu, sudarytos taisyklės, 39 proc. manė, kad geriausiai aiškiai pabrėžti, jog geriau nekonfliktuoti darbe, nes kitaip laukia visiems nemalonus konfliktų sprendimo procesas, o 4 proc. pasisakė už nuolatinius susirinkimus, kuriuose būtų išklausoma visų nuomonė, pasiūlymai ir nepasitenkinimai. Pagal pareigybes nuomonių pasiskirstymas grafiškai pavaizduotas 14 pav.

Kaip matyti iš 14 pav., 56 proc. vadovų teigė, jog geriau nekonfliktuoti, šios nuomonės laikėsi 34 proc. tarnautojų ir 50 proc. kitų pareigybių atstovai, 44 proc. vadovų, 61 proc. tarnautojų ir 50 proc.

kitaip pareigas apibūdinančių respondentų, buvo už darbo grupės taisyklių kūrimą, 5 proc. tarnautojų pageidavo nuolatinių susibūrimų, išreikšti susikaupusiems pasiūlymams.



Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

14 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl darbo konfliktų prevencijos priemonių

Paslaugų įmonių 75 proc. vadovų pabrėžia, jog geriau stengtis nekonfliktuoti ir 25 proc. mieliau linkę kurti lanksčias darbo grupės taisykles, pastarąjį variantą rinkosi net 100 proc. paslaugų įmonių tarnautojų. Prekybos įmonėse už darbo konfliktų vengimą pasisakė 57 proc. vadovų ir 38 proc. tarnautojų, o už grupinį taisyklių kūrimą – 43 proc. vadovų ir 62 proc. tarnautojų. Gamybinėse įmonėse – 67 proc. vadovų ir 25 proc. tarnautojų už vengimą ir 33 proc. vadovų ir 75 proc. tarnautojų už grupines taisykles. Viešojo sektoriaus organizacijos visi vadovai į prioritetinę vietą statė grupinės veiklos pagrindu kuriamoms taisyklėms, už pastarąjį variantą pasisakė 27 proc. tarnautojų, 47 proc. tarnautojų teigė, jog geriau pabrėžti nemalonus konflikto sprendimo procesą ir taip tokių situacijų išvengti, o 16 proc. tarnautojų pageidavo nuolatinių susirinkimų, kurie padėtų išsiaiškinti nuomones, nepasitenkinimą ir pan., pastarasis variantas iš dalies analogiškas grupės taisyklių kūrimui.

Taigi šiame poskyryje pateikti anketinės apklausos rezultatai, pagal kuriuos atliekamas tyrimo įvertinimas, interpretavimas, taip pat tikrinamos hipotezės.

2.4 Tyrimo rezultatų įvertinimas, interpretavimas ir hipotezių tikrinimas

Remiantis tyrimo rezultatų suvestine atliekamas rezultatų interpretavimas ir hipotezių tikrinimas, pateikimo tvarka pagrįsta tyrimo rezultatų apdorojimo eiliškumu.

Darbo konfliktų lygis organizacijose. Remiantis apklausos rezultatais - organizacijose darbo konfliktų lygis dažniausiai apibūdinamas kaip vidutinis, tačiau daugelis jį apibūdina ir kaip žemą. Tikėtina, jog apklausti respondentai visgi konfliktus supranta kaip neigiamą reiškinį, todėl juos nesąmoningai ignoruoja ir stengiasi nepastebėti. Jeigu remtumėmės daugelio autorių pateikiama veiklos rezultatyvumo ir konfliktų lygio priklausomybe, tai išplauktų išvada, jog tyrime dalyvavusių daugumos respondentų apibūdinimais jų įmonių veiklos rezultatyvumas yra vidutinis, o dažnu atveju ir žemas. Neatmetama galimybė, jog respondentams žinant apie tokią priklausomybę, atsakymai galėjo būti visiškai kitokie.

Konfliktinių situacijų paplitimo lygį darbo vietoje skirtingai traktavo vadovai ir tarnautojai, dauguma vadovų teigė, jog jų organizacijose konfliktų lygis vidutinis, o dauguma tarnautojų – jog žemas, tačiau nei vienas vadovas nenurodė aukšto konfliktų lygio, pastarąjį nurodė 13 proc. tarnautojų. Taigi, gali būti, jog priklausomai nuo pareigybės, skiriasi situacijų įvardijimas konfliktinėmis, galbūt tarnautojai kai kurių konfliktų nepastebi arba tiesiog dedasi jų nepastebintys, arba nelaiiko konfliktais, o tiesiog nesusipratimais, tačiau gali būti, jog vadovai neteisingai identifikuoja konfliktinės situacijos signalus.

Skirtingų veiklų organizacijas atstovavusių respondentų nuomonės sutapo su apklaustųjų respondentų dauguma.

Konfliktuojančių pusių, pagal pareigybes, dalyvavimas konfliktinėse situacijose. Daugumos respondentų atsakymai byloja apie tai, jog dažniausiai konfliktai darbo vietoje kyla tarp vadovų ir pavaldinių. Taigi, konfliktai turi daugiausiai vertikalaus pobūdžio savybių. Tikėtina, jog tai susiję su vis dar nepakeistu vertikaliu organizacijų valdymu, kuomet vadovai nustato taisykles ir jas “nuleidžia” pavaldiniams, kurie nevisuomet nori joms paklusti, kurios galbūt yra prieštaringos ir pan., tokiu atveju tikėtini konfliktiniai susidūrimai. Konfliktų, kylančių tarp vadovų ir pavaldinių, priežastys galėtų būti ir kitokio pobūdžio, galbūt neaiškiai išdėstomos ar netinkamai paskirstomos užduotys, o gal neaiškus veiklos tikslas ar nepakankama motyvacija. Taip pat dažni konfliktai tarp skirtingo pobūdžio pareigybių – tarpfunkciniai konfliktai. Greičiausiai tai sąlygoja konkurencija dėl ribotų, darbui skirtų, išteklių, kiekvieno organizacijos skyriaus ar padalinio atstovai dažnai savo funkcijas laiko reikšmingiausiomis, todėl tokie manymai gali būti pagrindu konfliktams su kitų funkcijų nešėjais.

Daugumos vadovų atsakymai, minėtu klausimu buvo panašūs kaip daugumos respondentų, jie pripažino, jog dažniausiai konfliktuojanti grupė – vadovai ir pavaldiniai. Tokiu pasisakymu iš dalies vadovai pripažįsta savo atitinkamą vaidmenį konfliktinėse situacijose, tačiau jokių būdu ne kaltę dėl netinkamo valdymo, kadangi šis klausimas to nepagrindžia, nereikia pamiršti, jog tinkamai valdant konfliktą, jo pusių įvardinimas lieka nuošalyje ir nėra toks svarbus.

Tarnautojų pasisakymas dėl konfliktuose dalyvaujančių priešpriešinių grupių, taip pat buvo panašus į visų respondentų daugumos. Tačiau tarnautojai vienodą balsų skaičių atidavė įvardindami dvi konfliktų pusių grupes – vadovai ir pavaldiniai, bei skirtingų pareigybių darbuotojai.

Paslaugas teikiančių ir prekybinių organizacijų vadovų, taip pat tarnautojų daugumos nuomonė sutampa su visų respondentų nuomone. Paslaugų įmonėse taip pat nemažai tarnautojų (38 proc.) teigė, jog dažni konfliktai tarp panašaus pobūdžio pareigybes užimančių darbuotojų, tuo tarpu minėtų įmonių vadovai šio varianto apskritai nepažymėjo, galbūt tai reiškia, jog panašių pareigybių tarnautojai konfliktų neviešina įmonėje ir juos išsisprendžia, arba ne, uždarame rate. Gamybinių organizacijų vadovų nuomonės išsiskiria iš visų, jų dauguma teigė, jog dažniausi konfliktai tarp darbuotojų ir klientų, galbūt tai lemia veiklos pobūdis, tačiau tarnautojų nuomonė verčia tuo suabejoti, kadangi ji atitinka visos respondentų visumos nuomonę, galbūt gamybinių organizacijų vadovai nepripažįsta ir vengia konfliktų tarp vadovų ir pavaldinių. Viešąjį administravimą atstovavusios organizacijos vadovų ir tarnautojų nuomonė sutapo su daugumos respondentų nuomone.

Pasitenkinimas darbo konfliktų baigtimi. Remiantis apklausos rezultatais dauguma respondentų dažniausiai patenkinti darbo konfliktų baigtimi, tačiau iš kitos pusės tai byloja apie tai, jog nėra visiško pasitenkinimo minėtų situacijų baigtimi. O bendrai susumavus dažniausiai nepatenkintus ir nepatenkintus, gautumėm taip pat gana nemažą rodiklį – 25 proc. visų respondentų, kurių netenkina konfliktinių situacijų baigtis. Taigi, rezultatai pagrindžia darbo konfliktų valdymo problemų egzistavimą.

Panašios tendencijos išlieka kalbant apie atsakymų priklausomybę nuo pareigybės. Dauguma vadovų ir tarnautojų dažniausiai jaučiasi patenkinti darbo konfliktų baigtimi, tačiau net ketvirtadalis visų apklaustųjų vadovų visiškai nepatenkinti minėtų situacijų baigtimi, iš dalies, tokiais atsakymais jie pripažįsta savo vaidmens, kaip generatoriaus, lyderio, nepakankamą išpildymą konfliktinėse situacijose.

Paslaugas teikiančių įmonių darbuotojų dauguma aptariamam klausimui pasisakė panašiai kaip respondentų visuma. Prekybinių įmonių atstovų nuomonės buvo procentaliai tolygiau pasiskirstę ties kiekvienu iš galimų atsakymų. Vienodas procentas (43 proc.) vadovų iš dalies patenkintų ir dažniausiai nepatenkintų konfliktinių situacijų baigtimi, tai reiškia, jog beveik per pusę prekybinių įmonių iš dalies patenkinti ir iš dalies nepatenkinti darbo konfliktų valdymu. Gamybinių įmonių darbuotojai atsakė panašiai kaip dauguma, reiktų paminėti, jog nebuvo nė vieno vadovo, kuris būtų visiškai patenkintas konfliktų baigtimi, nors tarp tarnautojų tokių buvo 13 proc., galbūt vadovai per daug kritiškai ar neįvertinantys teigiamų pasiekimų. Viešojo administravimo organizacijoje vadovų ir tarnautojų nuomonės pasiskirstė beveik vienodai, vadovų ir tarnautojų atsakymai pasidalino į dvi dalis, tarp

visiško pasitenkinimo ir dalinio pasitenkinimo variantų. Visišką nepasitenkinimą išreiškė tik 5 proc. tarnautojų, o tarp vadovų tokių visiškai nebuvo, galbūt tai rodo vadovų polinkį idealizuoti ar ne iki galo išanalizuoti konfliktų baigtį.

Darbo konfliktų svarba bendrame valdymo procese. Apklausa parodė, jog respondentų nuomonė, darbo konfliktų svarbos klausimu, yra gana įvairi. Minėta svarba buvo vertinama pasitelkus į pagalbą grafinio vertinimo skalę, kuri apėmė skaičių intervalą nuo 0 (nesvarbus konfliktų valdymas) iki 10 (svarbus darbo konfliktų valdymas). Daugiausiai procentų (19 proc.) respondentų balsų, skaičių skalėje, pasiskirstė ties skaičiumi 8. Maksimalų svarbumo balą – 10 pažymėjo 15 proc. respondentų, minimalų – 0 pasirinko 7 proc.

Apklausoje dalyvavę vadovai daugiausiai žymėjo skaičių skalėje 6 ir 10 balų, tarnautojų dauguma rinkosi 8 balus. Visgi nepriklausomai nuo pareigybės respondentai rinkosi iš skaičiaus skalės tokius skaičius, kurie atspindėjo darbo konfliktų valdymo svarbą didesnę už vidutinę (bendrame valdymo procese), t.y., didesnę nei 5 balai.

Paslaugas teikiančių įmonių vadovai pasiskirstė ketvirčiais ir atidavė savo balsus už skaičius – 4, 7, 8, 10. Tokie rezultatai turi kraštutinumo atspalvį, tai reiškia, jog vadovai laiko darbo konfliktų valdymą arba svarbiu arba nesvarbiu. Minėtos veiklos įmonių tarnautojai labiau vertino konfliktų valdymo svarbą, net pusė jų žymėjo 8, po vieną ketvirtadalį 7 ir 9, tai rodo, jog šiems tarnautojams svarbus konfliktų valdymas bendrame valdymo procese. Prekybinėse įmonėse darbo konfliktų valdymas nebuvo toks svarbus, beveik pusė vadovų žymėjo skaitinę reikšmę – 6, tarnautojų balsai sutapo su respondentų visos daugumos atsakymais. Labiausiai svarbų darbo konfliktų valdymą laiko gamybinių įmonių vadovai, jų nemažas procentas (67 proc.) žymėjo maksimalią reikšmę, galbūt tai susiję ir su konfliktuojančiomis pusėmis, minėtos veiklos įmonių vadovai teigė, jog dažniausi konfliktai tarp darbuotojų ir klientų, galbūt dėl noro neprarasti klientų ir kuo mažiau su jais konfliktuoti didelis dėmesys skiriamas kritinių situacijų valdymui. Gamybinių įmonių tarnautojai taip pat gana aukštai įvertino darbo konfliktų valdymo svarbą, sumoje net 50 proc. atidavė už skaičius 9 ir 10. Viešojo administravimo organizacijos vadovai buvo gana kategoriški ir pasiskirstė į dvi dalis, pusė už 8 ir pusė už 1 balą, tai gana iškalbingi rezultatai, net pusei vadovų darbo konfliktų valdymas yra nesvarbus. Tarnautojai beveik per pusę pasiskirstė už mežesnę ir didesnę nei vidutinę, darbo konfliktų valdymo, svarbą.

Šis klausimas atspindi taip pat rezultatus, kurie pagrindžia tyrimo pradžioje iškeltą vieną iš *hipotezių* - darbo vietose kylančių konfliktų valdymas, bendrame valdymo mechanizme, pagal svarbą užima aukštesnę nei vidutinę vietą.

Kaip jau buvo minėta, apklausos metu respondentų atsakymai pasiskirstė tam tikra tvarka, kuri skaitinėmis išraiškomis atspindi darbo konfliktų valdymo svarbą bendrame valdymo procese (žr. 16 lentelę).

16 lentelė

Darbo konfliktų valdymo svarbos vertinimas

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7%	5%	3%	11%	4%	8%	7%	14%	19%	8%	15%

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktos apklausos duomenimis

Kaip matyti iš 16 lentelės respondentų balsai pasiskirstė po visą skaičių skalę, tačiau jai skaičių 5 laikytumėm vidurio tašku ir jo skiriamas pusės atskirai susumuotumėm, tai iki vidurio taško sumoje gautumėm 30 proc., o už vidurio taško (neįtraukiant 8 proc. už 5 balus) – 62 proc. Jeigu ir priskirtumėm vienai ar kitai sumai vidurio taško reikšmę, tai sumų reikšmingumas nepasikeistų. Taigi, dauguma respondentų teigė, jog darbo konfliktų valdymas, bendrame valdymo mechanizme, užima aukštesnę nei vidutinę vietą. Tokiu būdu pagrindžiama aukščiau minėta hipotezė.

Darbo konfliktų valdymo kompetencija. Organizacijose vis dar populiaru nuostata, jog vadovas turi viską spręsti ir aprėpti visas veiklos sritis, sukurti darbo taisykles, kurias perimtų darbo komanda. Tačiau šiuolaikinės organizacijos vis dažniau į valdymą įtraukia komandą, o valdymas nuo vertikalios delegavimo pereina į horizontalią partnerystę. Aprašomo tyrimo metu taip pat buvo išsiaiškinta kaip yra su darbo konfliktų valdymu – ar tai vieno vadovo, atsakingo asmens, kompetencijoje ar visos darbo grupės reikalas. Visgi dauguma respondentų manė, jog darbo konfliktų valdymas – visos darbo grupės reikalas, tai rodo organizacijų dinamiškumą ir šiuolaikiškumą.

Tačiau apmaudu, jog gretinant vadovų ir tarnautojų nuomones jos išsiskyrė, dauguma vadovų linkę konfliktų valdymo funkciją priskirti vienam atsakingam, vadovaujančiam asmeniui, o tarnautojai mano, jog tai turėtų būti visos darbo komandos kompetencijoje. Vadovų atsakymų pobūdį gali sąlygoti noras pademonstruoti valdžios galią arba nepakankamas pasitikėjimas savo komanda.

Skirstant respondentų atsakymus pagal jų organizacijų veiklos pobūdį, tai paslaugų įmonių vadovų balsai per pusę pasiskirstė už konfliktų valdymo atidavimą į vadovų rankas ir į darbo grupės rankas, pastarųjų įmonių tarnautojai buvo vieningi ir absoliučiai visi pasisakė už grupinį dalyvavimą darbo konfliktų valdyme. Panaši situacija ir prekybinėse įmonėse, tačiau gamybinėje veikloje situacija kitokia – dauguma vadovų ir tarnautojų pasisakė už konfliktų valdymą, kuris remtųsi grupės, iš anksto sukurtomis, taisyklėmis. Viešojo administravimo organizacijoje visi vadovai pasisakė už tai, jog konfliktų valdymas priklausytų vadovo, ar kito atsakingo asmens, kompetencijai. Tarnautojų nuomonės

pasidalino pusiau už minėtus variantus, šiuo atveju viešosios organizacijos tarnautojai išsiskyrė iš daugumos. Daugumos tarnautojų atsakymai byloja apie tai, jog jie nori dalyvauti darbo konfliktų valdyme, o tuo pačiu ir bendrame valdyme, bet vadovai nelinkę to priimti, tačiau visiškai be reikalo, kadangi komandoje gimsta daugiau idėjų, pasiūlymų.

Konfliktinių situacijų įvardinimas. Svarbu kada įvardinamas konfliktas, nuo to netgi priklauso jo sprendimo efektyvumas. Respondentų dauguma teigė, jog organizacijose konfliktinės situacijos įvardinamos vos pajutus įtampą tarp komandos narių, tai teigiamas momentas, kadangi įtampa pasireiškia pradinėje konflikto fazėje, o tokioje fazėje galimybė, išspręsti konfliktą, yra pati didžiausia. Nemažas procentas respondentų (31 proc.) pripažino, kad konfliktinės situacijos įvardinamos tik kilus incidentui, o tai reiškia, jog prasideda akivaizdūs veiksmai, konfliktas darosi atviras, o tai sumažina išsprendimo galimybes. Jei darbe konfliktai pripažįstami pasireiškus krizei, tai konfliktinės situacijos išsprendimo galimybė dar labiau sumažėja.

Dauguma vadovų, kurie dalyvavo apklausoje, minėjo krizes, kurios priverčia pripažinti konfliktų vyksmą organizacijose, tokie atsakymai bylojo, jog konfliktai sprendžiami tik atviros plėtros fazėje, taigi tikėtina, jog sprendimo kokybė menka, pastarąjį variantą minėjo ir vienas ketvirtis tarnautojų. Tačiau dauguma tarnautojų teigė, jog darbo konfliktai įvardinami įsivyravus įtampai, nesutapimai vadovų ir tarnautojų nuomonėse identifikuoja tam tikras galimas problemas: gali būti, jog tarnautojai, individualiai ar tam tikrose darbo grupėse, pajaučia konfliktus anksčiau, o vadovai juos pripažįsta situacijai jau gerokai įsibėgėjus.

Paslaugas teikiančių, prekybinių įmonių ir viešojo administravimo organizacijos atstovų nuomonės sutapo su daugumos respondentų, tačiau gamybinių įmonių darbuotojų nuomonės vėl išsiskyrė iš daugumos, šį kartą dauguma gamybininkų – vadovų teigė, jog konfliktinės situacijos darbe pripažįstamos, kai apie tai pasisako viena iš konfliktuojančių pusių, pastarasis variantas yra geresnis, būsimu sprendimo atžvilgiu, nei krizės pasireiškimas. Tarnautojai teigė, kad konfliktai pripažįstami tik įvykus akivaizdžiam incidentui.

Darbo konfliktų eigos fazių pripažinimas. Apklausos metu siekta įvertinti konfliktinių situacijų vyksmo etapų valdymą. Šiam tikslui pasitelkta vertinimo skalė, kurioje buvo išvardinti ne patys konflikto etapai, o pastarųjų rezultatai, t.y., konflikto identifikavimo etapui būtų priskiriami tokie rezultatai: konflikto pripažinimas, objekto, šalių įvardinimas, konflikto analizei priskiriamas pasekmių išanalizavimas ir konflikto sprendimui – efektyviausio sprendimo paieška. Būtent minėtus rezultatus respondentai vertino.

Aptariant darbo konfliktų identifikavimo etapą, prie kiekvieno iš jo rezultatų dauguma respondentų rinkosi atsakymą “dažniausiai”, gali būti, jog tam įtakos turėjo vienas iš panaudotos skalės

trūkumų – respondentai dažnai renkasi vidutinį atsakymą, tačiau pagal turimus rezultatus peršasi išvada, jog dažniausiai darbo konfliktai organizacijose identifikuojami, tai reiškia pripažįstami, įvardijami jų objektai ir šalys. Apmadu konstatuoti, jog konfliktų analizės ir sprendimo etapai efektyviai įgyvendinami retai, taip atsakė dauguma respondentų, t.y., retai išanalizuojamos konfliktų pasekmės ir retai priimamas efektyviausias sprendimas.

Dauguma apklausoje dalyvavusių vadovų, o taip pat ir tarnautojų teigė, jog jų organizacijoje dažniausiai pripažįstami konfliktai, dažniausiai įvardijamas konflikto objektas ir šalys, taigi vadovų, taip pat tarnautojų daugumos nuomonė sutapo su respondentų daugumos nuomone kalbant apie darbo konfliktų identifikavimo etapą. Darbo konfliktų analizės etapas (pasekmių analizavimo rezultatas), daugumos vadovų teigimu, vyksta dažniausiai (31 proc. vadovų) arba netgi retai (31 proc. vadovų), tarnautojų atsakymai šiuo klausimu buvo panašūs – dažniausiai analizuojamos pasekmės – 32 proc. tarnautojų, retai analizuojamos pasekmės – 41 proc. tarnautojų, taigi daugiau tarnautojų teigė, jog konfliktų pasekmės analizuojamos retai. Efektyviausias sprendimas, daugumos vadovų teigimu, priimamas dažniausiai, tačiau dauguma tarnautojų teigė, jog tai daroma retai. Iš atsakymų, ypač iš vadovų, matyti, kad stengiamasi pagražinti realų vaizdą, dažnai viešai deleguojami atsakymai yra teigiamesni, nei realijos, tačiau jų nesutapimai su tarnautojų atsakymais verčia abejoti ir patvirtina darbo konfliktų valdymo problemų egzistavimą organizacijose.

Darbo konfliktų sprendimo stilius. Iš visų apklaustų respondentų dauguma (38 proc.) teigė, jog esant konfliktinei situacijai darbe jie pataria ieškoti kompromiso, t.y., kuriai nors pusei piimti sprendimą su išlygomis, nemaža dalis apklaustųjų (32 proc.) konfliktus palieka spręsti jose dalyvaujantiems ir nesikiša, pastaroji veiksmų seka apibūdinama kaip vengimo strategija, likę respondentai laikosi bendradarbiavimo ir spaudimo strategijų.

Iš apklaustų vadovų išaiškėjo, jog dauguma, sprendžiant konfliktus, laikosi spaudimo strategijos, t.y., taiko tam tikrus veiksmus, kurie konflikto baigtį pakreipia norima, palankia kryptimi. Tai neigiamas reiškiny, kadangi tokiu būdu demonstruojama valdžios galia, kuri panaikina objektyvumo, efektyvumo kriterijų. Dauguma tarnautojų (41 proc.) linkę ieškoti kompromiso ir priimti tam tikrus sprendimus su išlygomis, tai reiškia, jog kažkuri konflikto pusė turi atsisakyti tam tikrų interesų dalies. Tarnautojai dažniau nei vadovai vengia konfliktų ir užima neutralią poziciją, apmaudu, bet mažuma vadovų (13 proc.) taiko bendradarbiavimą, nors pastarasis suderina visų pusių interesus ir teikia didžiausią pasitenkinimą konfliktų baigtimi.

Paslaugas teikiančių ir prekybinių įmonių vadovų daugumos nuomonė sutapo su visos daugumos vadovų atsakymais, t.y., dažniausiai jie taiko tam tikrą spaudimą, norėdami išgauti vienokią ar kitokią konfliktų baigtį, o minėtų veiklų įmonių dauguma tarnautojų dažniausiai konfliktinių

situacijų vengia, tai reiškia taiko pabėgimo veiksmų strategiją. Gamybinių įmonių vadovų ir tarnautojų nuomonės skyrėsi nuo visų respondentų daugumos, šių įmonių vadovai ir tarnautojai dažniausiai konfliktinėse situacijose ieško kompromiso. Viešojo administravimo vadovai pasidalino pusiau pasisakydami už spaudimą ir kompromisą, o tarnautojų daugumos nuomonė sutapo su bendra šios pareigybės nuomone, dažniausiai konfliktinėse situacijose jie ieško kompromisinių sprendimų

Konfliktų valdymo veiksmai. Vienu iš svarbiausių apklausos klausimų, buvo siekta išsiaiškinti kaip organizacijose suprantamas darbo konfliktų valdymas, tai svarbu kuriant darbo konfliktų valdymo modelį. Respondentai galėjo pasirinkti iš kelių atsakymo variantų, kurių vienas teigė, jog darbo konfliktų valdymas apima veiksmus dar nekilus konfliktui, jam kilus ir pokonfliktinius veiksmus, kitas variantas išreiškė siauresnę minėtų situacijų valdymo prasmę – valdymo veiksmai turi būti taikomi tik kilus atvirai konfliktinei situacijai, taip pat respondentai galėjo nurodyti savo variantus. Dauguma respondentų (68 proc.) teigė, jog konfliktų valdymas apima ne tik pačios konfliktinės situacijos valdymą, bet ir tam tikrų veiksmų taikymą jai nekilus ir situacijai pasibaigus.

Vadovų ir tarnautojų daugumos nuomonė sutapo – jie manė, jog darbe kylančių konfliktų valdymas turėtų apimti valdymo veiksmus dar nekilus konfliktui, jam kilus ir po konflikto.

Paslaugas teikiančiose organizacijose vadovų nuomonė sutapo su daugumos respondentų, tačiau dauguma tarnautojų (88 proc.) teigė, jog konfliktų valdymas apima siauresnio pobūdžio veiksmus, susijusius tik su atviros, akivaizdžios konfliktinės situacijos egzistavimu. Pastarųjų atsakymų nesutapimas gali reikšti, jog vadovai tik teigia, jog reiktų taikyti platesnius konfliktų valdymo veiksmus, tačiau gali būti, kad praktijoje to visai nėra. Prekybinių, gamybinių įmonių ir viešojo administravimo organizacijos atstovų nuomonės sutapo su apklausoje dalyvavusių respondentų daugumos nuomone, o viešojo administravimo organizacijos visi vadovai vienbalsiai išskyrė platesnius darbo konflikto veiksmus.

Aptarti apklausos rezultatai patvirtina iškeltą *hipotezę* - konfliktinių situacijų valdymas organizacijose neapsiriboja tik pačio konflikto valdymu, ne mažiau svarbi prieškonfliktinė ir pokonfliktinė atmosfera. Tai reiškia, jog svarbu mokėti suvaldyti ne tik pačią konfliktinę situaciją, tačiau nuolatos būti stebėjimo būsenoje ir priimti tam tikrus veiksmus, kad bet kada iškilęs konfliktas turėtų konstruktyvias pasekmes, taip pat svarbi pokonfliktinė atmosfera, prevencija.

Darbo konfliktų netinkamo sprendimo priežastys. Atliktoje apklausoje taip pat siekta sužinoti kokios priežastys dažniausiai nulemia netinkamą problemų, susijusių su darbo konfliktų valdymu, sprendimą. Visų apklaustų respondentų balsai pasidalino tolygiai į tris dalis minint, jog svarbiausios problemos: vadovų kompetencijos stoka, asmeninių interesų išaukštinimas, netinkama

komunikacija tarp komandos narių. Taigi, pagrindinės vienos problemos iškirti nepavyko, tačiau tai tik parodo, jog problemos yra įvairaus pobūdžio.

Apklaustų vadovų dauguma pagrindinę konfliktų valdymo problemą įvardino – vadovų kompetencijos stoka. Šiuo klausimu vadovai sau buvo kritiški. Tarnautojų nuomonės pasiskirstė gana tolygiai prie visų galimų atsakymų variantų, tačiau šiek tiek didesnis atsakymų procentas buvo prie teiginio, kuris reiškė netinkamą komunikaciją tarp komandos narių. Tai reiškia, jog komanda ne visuomet “susišneka”, galbūt išskyla klausimų dėl užduočių, priskirtų funkcijų atlikimo ir pagrįstumo ar pan.

Kaip žinia, apklausoje dalyvavo keturių veiklos pobūdžių organizacijos. Dviejų, paslaugų ir prekybos, įmonių vadovų dauguma pasisakė kaip ir dauguma visų respondentų (vadovų) – darbo konfliktų valdymo problemų netinkamą sprendimą lemia vadovų kompetencijos stoka. Gamybinėse įmonėse vadovų dauguma manė, kad pagrindinė problema – nepakankama komunikacija, o viešojo administravimo organizacijos vadovai pasiskirstė pusiau, vieni įvardino asmeninių interesų išaukštinimo problemą, kiti pasirinko laisvą variantą, kuriame įrašė, jog sprendžiant konfliktines situacijas trukdo psichologinių ir valdymo patirties žinių stoka. Tarnautojai, kurie dirba paslaugų ir prekybos įmonėse pasisakė kaip ir dauguma tarnautojų už prastą komunikaciją, gamybinių įmonių tarnautojų dauguma minėja vadovų kompetencijos trūkumą sprendžiant konfliktus, nors iš pastarųjų organizacijų nė vienas vadovas to nepripažino, viešojo administravimo organizacijos tarnautojų balsai pasiskirstė gana tolygiai, keliais procentais daugiau buvo pažymėtas variantas, teigiantis, kad svarbi kliūtis – asmeninių interesų išaukštinimas, taigi, viešojo administravimo organizacijos tarnautojų ir vadovų daugumos nuomonės sutapo.

Darbo konfliktų prevencija. Pats žodis prevencija, reiškia šalinimą, užbėgant už akių. Kalbant apie darbo konfliktų prevenciją, svarbu žinoti ką reikia daryti, jog konfliktai nekiltų, o tiksliau ką reikia daryti, kad kilę konfliktai turėtų konstruktyvią jėgą. Dauguma respondentų manė, jog pati geriausia konfliktų prevencijos priemonė – grupinės veiklos pagrindu sukurtos lanksčios darbo taisyklės. Daugumas atsakymai džiugina, kadangi matyti, jog dauguma linkusi ieškoti bendrų idėjų, sprendimų, gerinančių konfliktinių situacijų valdymą.

Daugumos vadovų (56 proc.) nuomonė buvo priešinga, jie manė, kad reikėtų aiškiai pabrėžti, jog geriau nekonfliktuoti, priešingu atveju, laukia visiems nemalonus konflikto sprendimo procesas. Šiuo požiūriu vadovai tik patvirtina vis dar gajų galios demonstravimą, dažnai pagrįstą bauginimais. Minėtu atsakymo variantu vadovai taip pat pripažįsta, kad konfliktų sprendimo procesas dažnai yra nemalonus visai darbo komandai, pastaroji nuostata taip pat patvirtina neigiamą vadovų požiūrį į konfliktus, jų vengimą. Šio klausimo atsakymais vadovai apibūdina savo požiūrį į konfliktus kaip

tradicinį, kuris teigia, jog konfliktai yra destrukcijos sinonimas, minėtas požiūris buvo populiarus XX a. ketvirtajame, penktajame dešimtmetyje, taigi panašu, jog tai turėtų būti jau praeitas etapas. Tarnautojų dauguma (61 proc.) mielai dalyvautų grupinių taisyklių kūrime, kurios padėtų spręsti iškilusias konfliktines situacijas. Tai visiškai pagrįsta nuomonė, kadangi esant grupinėms taisyklėms kiekviena konfliktuojanti pusė žinos kuo remsis konflikto valdymo procesas, kokie veiksmai bus atliekami, taigi, išnyksta nežinomybė, o kartu ir nemalonus proceso atspalvio baimė. Be abejo kuriamos taisyklės turi būti lanksčios, jos turi turėti korekcijos galimybę, kurios pobūdis skirsis priklausomai nuo individualios konfliktinės situacijos.

Visų įmonių, išskyrus viešojo administravimo, vadovų ir tarnautojų nuomonės sutapo su minėtų pareigybių daugumos nuomonėmis. Viešojo administravimo vadovai 100 proc. pasisakė už bendrą darbo taisyklių kūrimą, tačiau tarnautojų dauguma (47 proc.) teigė, jog geriau pabrėžti nemalonių konfliktų sprendimo procesą ir taip vengti konfliktų darbe. Tokią tarnautojų nuomonę gali sąlygoti nepakankama motyvacija, komandinio darbo trūkumas, siauras savų funkcijų atlikimas ir sureikšminimas, tarnautojai nesuinteresuoti aktyviai dalyvauti kuriant bendras taisykles, tai rodo jų pasyvumą visos organizacijos valdymo procese.

Tyrimas patvirtino darbo pradžioje iškeltas hipotezes ir atskleidė tam tikras tendencijas, problemas, susijusias su darbo konfliktais ir jų valdymu:

- Darbo konfliktų lygis organizacijose dažniausiai yra vidutinis, taip manė dauguma vadovų, tačiau tarnautojai dažniau minėjo žemą darbo konfliktų lygį.
- Organizacijose daugiausiai konfliktų kyla tarp vadovų ir kitų tarnautojų, šiuo klausimu išsiskyrė gamybininkų – vadovų daugumos nuomonė, daugiausiai konfliktuoja darbuotojai ir klientai, nors tarnautojų nuomonė sutapo su daugumos respondentų.
- Dauguma respondentų *dažniausiai* patenkinti darbo konfliktų baigtimi.
- Darbo konfliktų valdymas užima svarią vietą (aukštesnę nei vidutinę) bendrame valdymo procese. Svarbiausiu darbo konfliktų valdymą laiko gamybinių įmonių vadovai ir tarnautojai.
- Daugumos respondentų nuomone – darbo konfliktų valdymas – visos darbo grupės kompetencijoje. Dauguma vadovų tam nepritarė, jų manymu, tai atsakingo vadovaujančio asmens kompetencijoje. Gamybininkai išsiskyrė, kadangi tiek tarnautojai, tiek vadovai turėjo vieningą nuomonę – darbo konfliktų valdymas – darbo komandos kompetencijoje.

- Dažniausiai konfliktinės situacijos darbe įvardinamos vos pajutus įtampą, tačiau dauguma vadovų teigė, kad tik krizė priverčia pripažinti konfliktus, taigi tarnautojų ir vadovų nuomonės vėl išsiskiria.
- Konfliktai darbe identifikuojami dažniausiai, tačiau jų analizė ir efektyviausio sprendimo paieška vykdoma retai.
- Dauguma respondentų sprendžiant konfliktus darbe ieško kompromiso arba laikosi vengimo strategijos, tačiau dauguma vadovų taiko tam tikrą spaudimą. Gamybininkai vadovai ir tarnautojai vieningi, jie ieško kompromisinių sprendimų.
- Respondentai mano, jog darbo konfliktų valdymas yra ne tik konkrečios iškilusios konfliktinės situacijos valdymas, bet ir kiti gretutiniai prieškonfliktiniai ir pokonfliktiniai veiksmai.
- Daugumos nuomone, geriausia darbo konfliktų prevencinė priemonė – grupinės veiklos pagrindu kuriamos lanksčios taisyklės, nuostatos. Daugumos vadovų nuomonė priešinga – reikia pabrėžti, jog geriau nekonfliktuoti, vengti konfliktų. Viešojo administravimo organizacijos daugumos vadovų nuomonė nesutapo su kitų veiklos įmonių vadovais, jie manė, kad geriausia prevencijos priemonė – grupinės, lanksčios taisyklės, tačiau minėtos organizacijos tarnautojai teigė, jog geriau pabrėžti nemalonų darbo konfliktų sprendimo procesą ir taip vengti konfliktų.

Tyrimo rezultatų įvertinimas, interpretavimas – pagalbiniė priemonė kuriant darbo konfliktų valdymo modelį. Svarbiausi momentai įvertinti ir perteikti modelyje, kurio kūrimo procesinė eiga aprašyta sekančiame poskyriuje.

2.5 Darbo konfliktų valdymo modelis

Organizacijose vis dar populiari nuomonė, jog konfliktai darbo vietose yra neigiamas reiškinys, o tai skatina minėtų situacijų vengimą, ignoravimą. Tačiau kvalifikuotas darbo konfliktų valdymas turi konstruktyvią galią ir gali būti netgi visą veiklos eigą generuojanti jėga, kuri atneša naujų idėjų, komandinio darbo sutelktumą ir tuo pačiu išryškina individualius privalumus, kurių produktyvus panaudojimas didina organizacijos veiklos vertę atskirais momentais. Taigi neabejotina, kad darbo konfliktų valdymo metodų, modelių įvairumas efektyvina konfliktų sprendimo procesą ir veikia kaip minėto reiškinio švietimo, pažintinė priemonė, o to pasekoje panaikinamos neapibrėžtumo, negatyvumo baimės.

Atliktas tyrimas parodė, jog dažniausi konfliktai tarp vadovų ir kitų organizacijos darbuotojų, ar kitaip tariant – pavaldinių, tačiau pastarojo apibrėžimo darbo konfliktų valdyme geriau vengti, kadangi darbo konfliktai turėtų būti valdomi visos grupės pagal susitarimą. Neabejotinai konfliktinių situacijų valdymas turėtų būti atviras visai komandai, apie galimus valdymo veiksmus turėtų žinoti ne tik vadovai. Galbūt vadovų nuomonė, jog už konfliktų valdymą turi būti atsakingi būtent jie, o tarnautojų priešingas požiūris – konfliktų valdymas – darbo grupės reikalas, ir sąlygoja dažniausias konflikto puses – vadovus ir pavaldinius. Svarbu, jog visi organizacijos komandos nariai žinotų darbo konfliktų valdymo procesinę eigą.

Tyrimo respondentų nuomonė, kad darbo konfliktų valdymas užima gana svarią poziciją bendrame valdymo procese, pagrindžia darbo konfliktų valdymo modelio reikalingumą ir praktinę naudą.

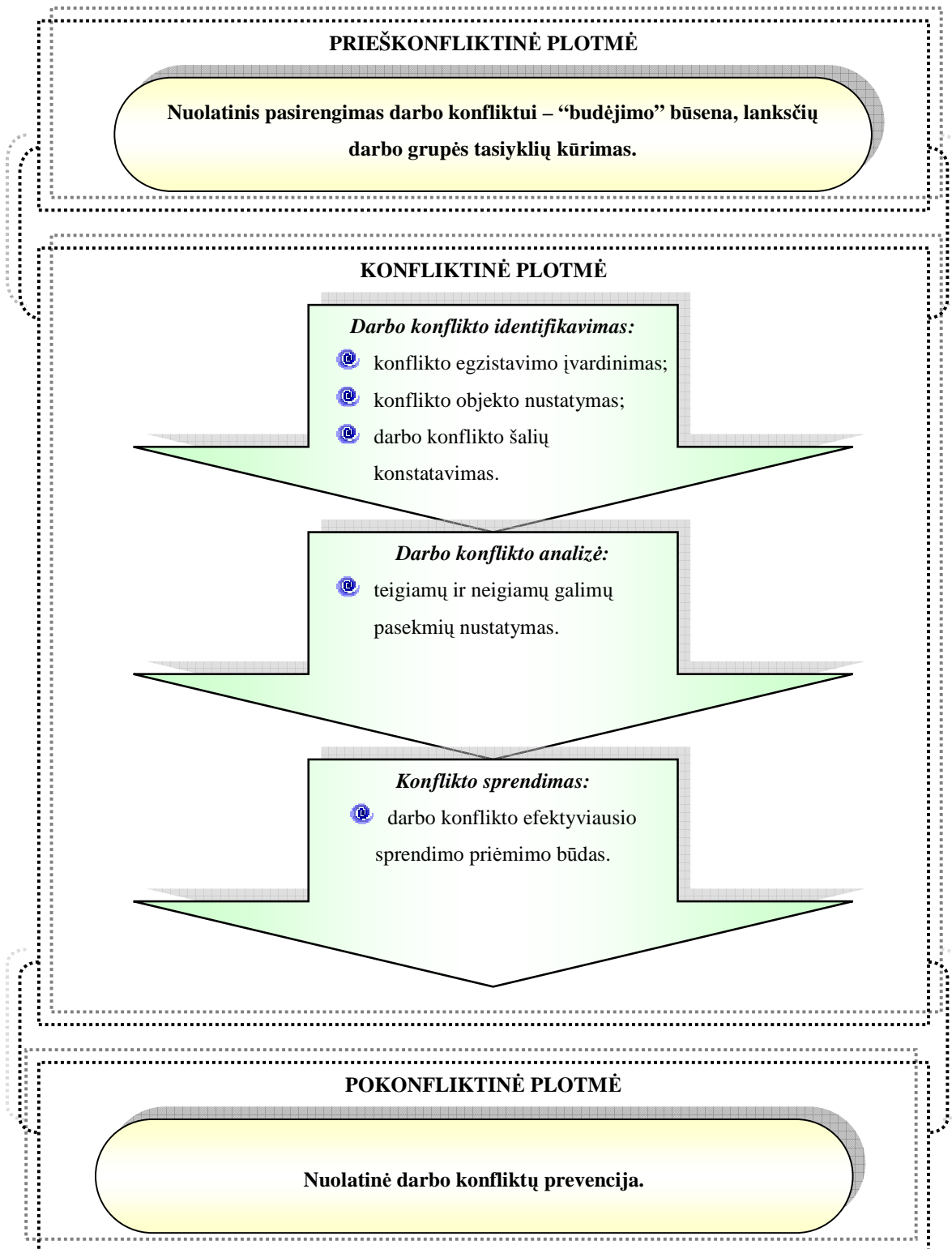
Teigiamas momentas yra tas, kad darbo konfliktai organizacijose dažniausiai įvardijami tik pajutus įtampą tarp komandos narių, tokioje situacijoje yra daugiausiai galimybių išspręsti susiklosčiusią padėtį efektyviai, todėl būtina turėti aiškią veiksmų strategiją.

Šiame darbe siūlomas darbo konfliktų valdymo modelis remiasi darbo grupės dalyvavimu, geranorišku susitarimu, taigi, visi veiksmai, kurie taikomi valdant konfliktus, turi būti paremti komandiniu darbu, bendromis taisyklėmis.

Darbo konfliktų valdymo modelis pateiktas 15 paveiksle. Prieškonfliktinėje plotmėje “budėjimo” būseną reiškia, jog turi būti parengtos tam tikros lanksčios darbo grupės taisyklės, kurios, iškilus konfliktinei situacijai, apibrėžtų konflikto sprendimo eigą ir situacijai suteiktų apibrėžtumo.

Konfliktinė plotmė apima jau iškilusios konfliktinės situacijos valdymą. Ši plotmė suskirstyta į tris valdymo etapus: darbo konflikto identifikavimas, analizė ir sprendimas, pastarieji susideda iš smulkesnių žingsnių. Tyrimas parodė, jog valdant darbo konfliktus didžiausią dėmesį reikia atkreipti į darbo konflikto analizės ir efektyviausio sprendimo priėmimo etapus, kadangi jie, respondentų nuomone, įgyvendinami retai, nors darbo konfliktų identifikavimo procesas dažniausiai atliekamas. Praktikoje pati konfliktinė situacija, jos objektas, šalys dažniausiai pripažįstamos ir įvardinamos, tačiau šioje pusiaukelėje sustojama ir tik retai prieinama prie efektyvaus sprendimo. Minėti, neįgyvendinami etapai, ypatingai svarbūs, kadangi jie lemia konfliktinės situacijos baigtį.

Trečioji darbo konfliktų valdymo modelio plotmė apima konfliktų prevenciją. Nors organizacijose konfliktinės situacijos yra pertraukiamos, t.y., jos vyksta ne nuolatos, tačiau reikalingos nuolatinės priemonės, kurios atliktų prevencinę funkciją. Tyrimas parodė, jog geriausia prevencijos priemonė – iš anksto sukurtos lanksčios taisyklės, kurios remiasi grupine veikla.



Šaltinis: sukurta autorės

15 pav. Darbo konfliktų valdymo modelis

Apmatau, jog dauguma vadovų geriausia prevencijos priemone laiko bauginimą, skatina nekonfliktuoti, priešingu atveju lauks visiems nemalonus konflikto sprendimo procesas, tačiau, kad nebūtų tas procesas nemalonus reikalingi tam tikri sprendimai, veiksmai, kurie šiuo atveju sisteminami į modelį

Darbo konfliktus palankiausiai spręsti taikant bendradarbiavimą, kadangi tuomet konfliktuojančių pusių interesai vienodai svarbiai vertinami, nors dauguma taiko kompromisą ir taip užgožia dalį vienos pusės interesų arba vengimą, kuris laikomas neefektyviu veiksmų deriniu, o tiksliau jų nebuvimu.

Darbo konfliktų triplotmį pobūdį lėmė ir tyrimo rezultatai, kadangi dauguma respondentų manė, kad minėtų situacijų valdymas turi apimti platesnius veiksmus nei konkrečios konfliktinės situacijos sprendimą. Būtent minėtu bruožu pateiktas modelis skiriasi nuo kitų siūlomų darbo konfliktų valdymo veiksmų.

Darbo konfliktų valdymas nėra girežtai apibrėžtas, tai diskusijų sritis, veiksmų taikymas, esant skirtingoms konfliktinėms situacijomis, turi būti derinamas prie individualaus konteksto. Darbo konfliktų valdymo modelių, metodų įvairovės egzistavimas praplečia žinojimą ir leidžia įvairiapusį variavimą šioje srityje.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Teorinės literatūros studijavimas leidžia daryti tam tikras apibendrinamąsias išvadas:

- Darbo konfliktai ir jų valdymas svarbus sudedamasis elementas kalbant apie organizacinę elgseną, kultūrą, etiką ir netgi socialinę atsakomybę.
- Darbo konfliktų prigimtis sąlygojama specifinių organizacijos savybių, o taip pat individų asmeninių savybių, kurios pasireiškia jiems atliekant organizacijos paskirtus vaidmenis. Todėl minėtų situacijų valdymas reikalauja tam tikro procesinio žvilgsnio, kuris sujungtų dirbtinai sukurtos organizacijos ir individualius interesus, paverčiant konfliktus pozityviu reiškiniu.
- Efektyvus darbe kylančių konfliktinių situacijų valdymas naikina neapibrėžtumą ir konfliktus paverčia pageidautiniais, kadangi tuomet jie įgauna konstruktyvių, idėjas generuojančių savybių, padeda išvengti statiškumo organizacijos veikloje.
- Konfliktų valdymo būdų apibūdinimai skiriasi, priklausomai nuo konflikte dalyvaujančių pusių interesų išsidėstymo, tačiau pripažįstama, jog bendradarbiavimas minėtose situacijose labiausiai pageidautinas, kadangi jo metu visų konflikto pusių interesai įvertinami vienodai svarbiai.

Praktinis duomenų rinkimas, tyrimas, susijęs su realiu darbo konfliktų valdymu, padėjo išryškinti pagrindines išvadas:

- Darbo konfliktai dažnai ignoruojami (nemažai darbuotojų, ypač vadovų, mano, jog konfliktai didina agresiją, todėl jų reikia vengti).
- Darbo konfliktų valdymas sunkiai pereina nuo vertikalios delegavimo į horizontalią partnerystę, tai sąlygoja nepakankamai efektyvų valdymą (dauguma vadovų manė, jog konfliktų valdymas – vadovo kompetencijoje, o dauguma tarnautojų priskyrė konfliktinių situacijų valdymą visos darbo grupės reikalui).
- Valdant darbo konfliktus atliekama menka pasėkmių analizė ir efektyviausio sprendimo paieška (dauguma respondentų teigė, jog minėti veiksmai jų organizacijose atliekami retai).
- Vadovai tikrąjį savo elgesį sprendžiant konfliktus, suvokia ir vertina neteisingai arba sąmoningai nurodo teisingesnius, nei jie yra linkę, konfliktų sprendimo metodus (pagal rezultatus vadovai dažniausiai linkę į vengimo ir konkuravimo stilių, bet savo elgesį įsivaizduoja kaip kompromisą ir bendradarbiavimą).

- Vadovų nuostatos, kalbant apie darbo konfliktų prevenciją, yra netikslingos ir neefektyvios, kadangi jų manymu prevencija remiasi į bauginimą vengti konfliktų darbe, nes minėtų situacijų sprendimas yra nemalonus visai darbo grupei.
- Apklausoje dalyvavusių respondentų nuomone neefektyvų darbo konfliktų valdymą vienodai įtakoja vadovų kompetencijos stoka, asmeninių interesų išaukštinimas, netinkama komunikacija tarp komandos narių.
- Ekspertų nuomone mažiausiai dėmesio organizacijose skiriama gebėjimų ugdymui valdyti konfliktines situacijas, taip pat svarbu išgyvendinti nepakankamai viešą (organizacijos lygmenyje) principų, nuomonių išdėstymą, susijusį su darbo konfliktų valdymu.
- Atlikto tyrimo pagalba buvo patikrinta hipotezė, kuri pasitvirtino, darbo vietose kylančių konfliktų valdymas, bendrame valdymo mechanizme, pagal svarbą užima aukštesnę nei vidutinę vietą.
- Pateiktas darbo konfliktų valdymo modelis yra vienas iš galimų priimant sprendimus, jo savitumas – platesnis požiūris į darbo konfliktų valdymą, kuris apima ne tik jau egzistuojančios konfliktinės situacijos valdymą, bet ir prieškonfliktinę bei pokonfliktinę erdvę. Platesnį modelio procesinį žvilgsnį, o tuo pačiu ir iškeltą hipotezę (konfliktinių situacijų valdymas organizacijose neapsiriboja tik pačio konflikto valdymu, ne mažiau svarbi prieškonfliktinė ir pokonfliktinė atmosfera) pagrindžia ir apklausos rezultai, kuriuose respondentai išreiškė, kad darbo konfliktų valdymas – ne tik egzistuojančios konkrečios situacijos valdymas, bet ir kiti gretutiniai veiksmai.

Remiantis atliktu tyrimu, išvadamis, pateikiami *pasiūlymai*, kurie gali būti aktualūs įvairaus pobūdžio organizacijoms, bei tolimesniems tyrimams, kurių objektas – darbo konfliktai ir jų valdymas:

- Nereikėtų nuvertinti darbo konfliktų vaidmens, kadangi jų ignoravimas gali būti dar sudėtingesnės situacijos priežastimi, kas gali paveikti netgi organizacijos veiklos efektyvumą.
- Organizacijose sprendžiant konfliktus, tikslinga įtraukti visą darbo grupę, kadangi tyrimas parodė, jog dauguma darbuotojų pasiruošę dalyvauti tokiam procese ir priimti tos srities taisykles (jos turi būti grįstos bendradarbiavimo principu), taip pat pastarosios suprantamos kaip viena iš prevencijos priemonių.
- Valdant darbo konfliktus reikėtų stengtis nesustoti pusiaukelėje, neapsiriboti situacijos pripažinimu, o taip pat analizuoti galimas pasėkmes, galimų sprendimų variantus, nesėkmės

atveju tai įvardinti kaip precedentinį įvykį ir pagal jį kurti tam tikrą veiksmų seką, taikytiną kitoms panašioms situacijoms.

- Tolimesniuose darbo konfliktų ir jų valdymo tyrimuose galima būtų ieškoti darbo konfliktų valdymo, jo efektyvumo ir organizacijų dydžio (pvz., įmones skirstant pagal darbuotojų skaičių) sąsajų.
- Plėtojant tyrimus yra galimybė siūlyti skirtingus darbo konfliktų valdymo veiksmų derinius, priklausomai nuo organizacijų veiklos, pabrėžiant specifinei veiklai būdingas problematiškiausias sritis.

PAVASARIENĖ, Gintarė. (2006) *Model of Job Conflict Management*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 65 p.

SUMMARY

The importance of conflict management at work integrates into the common environment of organizational culture, however the significance of the latter opens while talking about the results of actions. Existence of conflicts at work, usually at certain periods of practice, is not a sign of a faulty management, rather efficiency of management is described with purposeful conflict decisions and methods of management. Consequently, it is important to choose the right actions for solvability of conflicts at work. These days, conflict management at work occupies an important role in the expression of social management. It also takes its place among the “soft” ways of management (“Soft” ways of management are human resources, communication, education).

Object of this paper – special interactions among people in the working space, expressions of relationships – conflicts and management. *Object of the research* – to find optimal set of actions while managing conflictual situations in the working place.

For the current object, an empirical research was made (a questioning described as a questionnaire) and 74 respondents from 8 different practice organizations were questioned.

During the research some clear tendencies were recognized and they are related to the management of conflicts at work: conflict level at work is usually moderate; most of the respondents are usually satisfied with the end of their conflict solution; management of conflicts at work is an important issue in the whole process of management; most of the respondents think, that management of conflicts at work is a competence of the whole working group; conflicts at work are identified, but their analysis and search of the most efficient solution is implemented quite rarely; respondents think, that management of conflicts at work is not only management of particular conflicting situations, but also other pre-conflict and after-conflict actions.

Practical research also confirmed *hypothesis*: H₁: conflicts arising at the working place and their management in the common mechanism of management holds a higher than moderate place; H₂: management of conflicts at work in the organizations is not limited to the solution of the very conflict, but pre-conflict and after-conflict atmosphere is not less important.

An offered conflict management model was created by appealing to practical research tendencies, it diverges with a wider process regard and involves not only management of a particular conflict which has already risen up, but also pre-conflict and after-conflict plane.

A scope of the work – 65 pages, it has 16 tables and 15 pictures.

LITERATŪRA

1. ADOMONIENĖ P.; SAKALAS A.; ŠILINGIENĖ V. (2002) *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija. 135 p. ISBN 9955 – 09 – 322 –6.
2. ALMONAITIENĖ J.; ANTINIENĖ D.; AUSMANIENĖ N.; LEKAVIČIENĖ R. ir kt. (2001) *Bendravimo psichologija*. Kaunas: Technologija. 226 p. ISBN 9955 – 09 – 033 – 2.
3. BARŠAUSKIENĖ V.; JANULEVIČIŪTĖ B. (1999) *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija. 387 p. ISBN 9986 – 13 – 715 – 2.
4. БОЛЬШАКОВ А. Г.; НЕСМЕЛОВА М.Ю. (2001) *Конфликтология организаций*. Москва: МЗ Прессб. 315 с.
5. ГРИШИНА Н.В. (2002) *Психология конфликта*. Санкт – Петербург: Питер. 464 с.
6. GUŠČINSKIENĖ J. (2002) *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija. 137 p. ISBN 9986 – 13 – 677 – 6.
7. KASIULIS J.; BARVYDIENĖ V. (2003) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija. 327 p. ISBN 9955 – 09 – 078 –2.
8. LAKYTĖ J. (1996) *Konfliktų valdymas*. Vilnius: VPU leidykla. 16p.
9. MARTIŠIUS S.A.; VAIČIŪNAS G.P. (2001) *Taikomoji statistika ekonomistams ir vadybininkams (teorija ir metodai)*. Šiauliai: Šiaulių universitetas. 244 p. ISBN 9986 – 38 – 243 – 2.
10. MISEVIČIUS V. (2005) *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai*. Kaunas: Technologija. 215 p. ISBN 9955 – 09 – 444 – 3.
11. SAKALAS, A.; ŠILINGIENĖ, V. (2000) *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija. 205 p. ISBN 9986 – 13 – 818 – 3.
12. ROBINS S.P. (2003) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 374 p. ISBN 9986 – 850 – 46 – 0.
13. SUSLAVIČIUS A. (1998) *Socialinė psichologija*. Vilnius: Vilniaus universitetas. 173 p. ISBN 9986 – 19 – 324 – 9.
14. СПИВАК В.А. (2000) *Организационное поведение и управление персоналом*. Санкт Петербург: Питер. 412 с.
15. VALACKIENĖ A. (2005) *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Kaunas: Technologija. 293 p. ISBN 9955–09–765-5.
16. VIJEIKIENĖ B.; VIJEIKIS J. (2000) *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma. 136 p. ISBN 9986 – 00 – 294 – X.

17. KULVINSKIENĖ V.R.; STANCIKAS E.R. (2003) *Konfliktai Lietuvos organizacijose*. Ekonomika, mokslo darbai. Nr.62, 82p. ISSN 1392 – 1258.
18. VIROVERE A.; KOOSKORA M.; VALLER M. (2001) *Etika darbe, kaip sėkmės veiksnys informacinėje ir komunikacinėje visuomenėje: konfliktų Estijos kompanijose tyrimas*. Vasiljevienė N. Dalykinė etika. Kaunas: Naujasis Lankas. 397 p. ISBN 9955 – 03 – 094 – 1.
19. VIROVERE A.; KOOSKORA M. (2001) *Konfliktai Estijos kompanijose*. Vasiljevienė N. *Dalykinė etika*. Kaunas: Naujasis Lankas. 397 p. ISBN 9955 – 03 – 094 – 1.
20. DŽEVECKAITĖ R. (2002) *Elgesio pažinimas padeda išvengti konfliktų*. Verslo žinios, priedas: "Karjera ir vadyba". Nr. 45, p. 1 – 3.
21. PAKALKAITĖ L. (2005) *Konfliktas – kelias į sėkmę? Vadovo pasaulis*. Nr. 7 – 8, p. 81 – 84. ISSN 1392 – 0761.
22. STOLIN V. (1998) *Vadovus irgi reikia mokėti valdyti*. Vadovo pasaulis. Nr. 12, p. 30 – 33. ISSN 1392 – 0761.
23. БАРИНОВ В.А.; БАРИНОВ Н.В. *Организационный подход к управлению конфликтом в кризисной ситуации*. Опубликовано в номере: Менеджмент в России и за рубежом №5/1999. [žiūrėta 2004m. Spalio 6 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.dis.ru/manag/arhiv/1999/5/6.html>>
24. "Bernardinai" - dienraštis. Sveikata: *Apie emocijų įtampą darbe*. 2004 05 24. [žiūrėta 2005m. birželio 9 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.bernardinai.lt/index.php?exp=1&s_id=126&n_id=6235&lang=lt>
25. BUHIER GERO. *Mobbing - eine neue Zivilisationskrankheit?* Leipzig. [žiūrėta 2005m. gegužės 31 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www-public.rz.uni-duesseldorf.de/~dmoch/mobbing2.html>>
26. DAVENPORT T.; GARLITZ N.; MINSCH K. *Managing Conflict*. [žiūrėta 2004m. gruodžio 15d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.ctic.purdue.edu/KYW/Brochures/ManageConflict.html>>
27. ГРЕГОРИ Ф. (Gregory Frank) (Перевод О. Малец) (2000) *Управление конфликтом в организации (Conflict Management Organizational)* Источник: Государственное управление. Словарь-справочник (по материалам "International Encyclopedia of Public Politic and Administration") - "Издательство "Петрополис"", [žiūrėta 2004m. Spalio 6 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.ssea.ru/HRM/Int_Encycl/Conflict_man.htm>

28. GARDEIA A. (2004) *Konfliktmanagement in Organisationen und die Bedeutung für professionelle und spontane Interventionsformen*. Europos Psichosocialinės sveikatos akademija, Fritz Perls Institutas. [žiūrėta 2005m. spalio 30 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.fpi-publikationen.de/graduierungen/Gardeia-Konfliktmanagement-Organisationen-Graduierung-15-2004.pdf>>
29. MOKŠINAS V. (2002) Susidūrimai be traumų. *Vadovo pasaulis*. Nr. 7 – 8. [žiūrėta 2004m. gruodžio 1 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.printer/3d737a311312e?vbanga2=02eb7aa4830502d8bafcebd883602b41>>
30. *Sozialer Konflikt*, (2001) Liuneburgo universitetas, seminarų medžiaga. [žiūrėta 2004m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.socioweb.de/seminar/konflikt/anwenden/aus_konflikten_lernen.PDF>
31. ŠVĖGŽDAITĖ D. *Jaučiu emocinę įtampą darbe*. Vilniaus visuomenės sveikatos centras. 1999–2005. [žiūrėta 2005m. birželio 9 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.vilniausvsc.lt/gyvenimo_budas/mobingas.htm>
32. VAIŠNORAITĖ K. *Konfliktų sprendimas*. [žiūrėta 2004m. Spalio 6 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.slauga.lt/Naujienos/konfliktai2.html>>
33. VAIŠNORAITĖ K. *Organizaciniai sveikatos įstaigų konfliktai – tarpasmeniniai ir tarpgrupiniai*. [žiūrėta 2004m. Spalio 6 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.slauga.lt/Naujienos/konfliktai.html>>

8. Kada Jūsų organizacijoje įvardijama konfliktinė situacija?

- 1. Kai tai aiškiai išdėsto viena iš konflikto pusių;
- 2. Kai jaučiama įtampa tarp komandos narių, kurią sunku apibūdinti;
- 3. Aiškiai, akivaizdžiai įvyksta incidentas;
- 4. Pasireiškia krizė santykiuose (įžeidinėjimai, apkalbos, emocijų proveržiai);
- 5. Kita (nurodykite).....

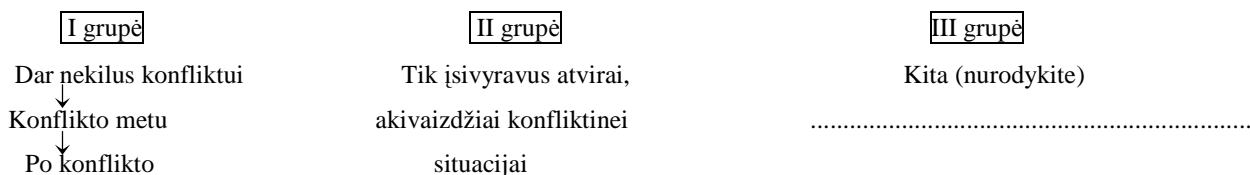
9. Esant konfliktinei situacijai Jūsų organizacijoje:

	Visuomet	Dažniausiai	Retai	Niekada
Pripažįstamas konfliktas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įvardijamas konflikto objektas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įvardijamos konflikto šalys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Išanalizuojamos pasekmės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priimamas efektyviausias sprendimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Esant konfliktinei situacijai darbe, Jūs:

- A) Paliekate ją spręsti konflikto pusėms ir nesikišate;
- B) Aiškiai išreiškiate, jog konfliktuojančių pusių interesai yra vienodai svarbūs, jų negalima užgožti;
- C) Darote tam tikrą spaudimą, priimant sprendimą;
- D) Patariate ieškoti kompromiso, t.y., kuriai nors pusei priimti sprendimą su išlygomis;
- E) Kita (nurodykite).....

11. Darbo konfliktų valdymo veiksmus reiktų taikyti (pasirinkite vieną iš grupių):



12. Kas, Jūsų nuomone, lemia darbo konfliktų valdymo problemų netinkamą sprendimą?

- 1. Vadovų kompetencijos stoka;
- 2. Asmeninių interesų išaukštinimas;
- 3. Nesusišnekėjimas (netinkama komunikacija) tarp komandos narių;
- 4. Kita (nurodykite).....

13. Darbo konfliktų prevencijoje tinkamiausios priemonės:

- A) Grupinės veiklos pagrindu kurti lanksčias darbo (ir su juo susijusių santykių) taisykles;
- B) Aiškiai pabrėžti, jog geriau stengtis nekonfliktuoti darbe, priešingu atveju, laukia visiems nemalonus sprendimo procesas;
- C) Kita (nurodykite).....