

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Tarptautinio verslo studijų programa  
Kodas 62103S130

LAIMA STANČIAUSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ORGANIZACIJŲ KONFLIKTŲ VALDYMO YPATUMAI**

Kaunas 2007

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**LAIMA STANČIAUSKAITĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**ORGANIZACIJŲ KONFLIKTŲ VALDYMO YPATUMAI**

Darbo vadovė \_\_\_\_\_  
(parašas)

Daktarė docentė Ingrida Šarkiūnaitė

Magistrantė \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

Kaunas 2007

## TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS .....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. KONFLIKTŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1. 1. Konfliktų valdymo samprata.....	10
1. 2. Konflikto priežastys .....	15
1. 3. Konfliktų rūšys ir tipai .....	19
1. 4. Konfliktų prevencija.....	23
1. 5. Konfliktų sprendimo metodai.....	25
1. 5. 1. Verslo etika – konfliktų sprendimo būdas.....	31
1. 5. 2. Personalo vaidmuo konfliktų sprendimo procese .....	36
1. 6. Empirinis konfliktų valdymo ištyrimo lygis .....	38
2. ORGANIZACIJŲ KONFLIKTŲ VALDYMO TYRIMO METODOLOGIJA .....	46
2. 1. Nagrinėjamų organizacijų charakteristika.....	46
2. 2. Tyrimo metodika .....	47
2. 3. Tyrimo organizavimas.....	51
3. ORGANIZACIJŲ KONFLIKTŲ VALDYMO EMPIRINIS TYRIMAS, DUOMENŲ ANALIZĖ IR REZULTATŲ APTARIMAS .....	53
3. 1. Empirinio tyrimo duomenų analizė.....	53
3. 1. 1. Bendra informacija.....	53
3. 1. 2. Konfliktingos situacijos.....	56
3. 1. 3. Konfliktų sprendimo metodai.....	58
3. 1. 4. Darbuotojų požiūris į konfliktų valdymo reikalingumą.....	61
3. 1. 5. Tiriamo interviu rezultatų analizė .....	61
3. 2. Organizacijų tyrimo įvertinimas.....	62
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	67
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	69
SANTRAUKA (anglų kalba) .....	74
PRIEDAI .....	76

## **SANTRUMPŲ SĄRAŠAS**

IQ – intelekto koeficientas

AB – akcinė bendrovė

KRS – Kauno rajono savivaldybė

LD – AB „Lietuvos draudimas“

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Darbo konfliktų sprendimo metodų privalumai ir trūkumai.....	28
2 lentelė. Atsarginių elgsenos stilių pasireiškimas konflikto metu.....	43
3 lentelė. Tiriamų darbų trukmė.....	52
4 lentelė. Pagrindiniai konfliktų valdymo skirtumai privačioje ir valstybinėje organizacijose.....	63

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Konflikto sandara.....	11
2 pav. Konfliktų valdymas.....	11
3 pav. Konflikto požymiai.....	18
4 pav. Konfliktų tipų ratas.....	20
5 pav. Konfliktų pasekmės.....	21
6 pav. Konflikto procesualinė schema.....	24
7 pav. Pavaldinio teigiamo požiūrio į vadovą sudarymo schema.....	26
8 pav. Konflikto sprendimo algoritmas.....	27
9 pav. Dvimatis konfliktų reguliavimo modelis.....	28
10 pav. Konflikto valdymo stiliai.....	29
11 pav. Privalomybės (vertybių) ir esamybės (faktų) distinkcija.....	35
12 pav. Nuomonių apie konfliktus pasiskirstymas. ....	39
13 pav. Darbuotojų pasitenkinimo konfliktų sprendimo lygis.....	39
14 pav. Elgesio stiliai. ....	41
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	54
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą .....	55
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	55
18 pav. Konfliktinės situacijos darbe .....	56
19 pav. Dažniausiai pasitaikiusios konflikto priežastys.....	57
20 pav. Padeda spręsti konfliktus.....	58
21 pav. Veiksniai motyvuojantys atsakingai elgtis.....	59
22 pav. Dažniausiai pasitaikantis konflikto sprendimo metodas.....	60
23 pav. Konfliktų valdymo priklausomybė nuo vadovo įtaka .....	64
24 pav. Konfliktų valdymo modelis.....	65

## IVADAS

### **Temos aktualumas**

Istojus į Europos Sąjungą, Lietuvoje imta vadovautis ir bendrinėmis direktyvomis. Jose apibrėžiama įmonių socialinė atsakomybė prieš darbuotoją, todėl šiandien organizacijų vadovai privalo daugiau dėmesio skirti personalo valdymui. Pagrindinis tikslas būtų ne tik gerinti darbo našumo rodiklius, bet ir kelti darbuotojo motyvaciją, kurti tinkamą darbo bei psichologinę aplinką.

Konfliktai apskritai nėra kokia nors pasaulyje vykstančių procesų išimtis, nes regimi nuolat – per visą žmonijos istoriją. Tai dėsningas visuomenės vystymosi proceso reiškinys. Aštrūs konfliktai gali būti grėsmingi: pasireikšti žmonių fiziniu ir dvasiniu luošiniu, skaudžiais politiniais, socialiniais bei ekonominiais sukrėtimais, gali grėsti valstybių, pavienių tautų ar civilizacijų saugumui. Žmonija šiandien pajėgi nustatyti konfliktinių situacijų priežastis, teisingai jas įvertinti ir nukreipti visuomenei ar pavieniams individams naudinga linkme, niekam nesukeldama pavojų (Seilius, 1998, p. 159).

Konfliktų valdymas nagrinėjamas daugelyje mokslinių sričių, kaip antai darbo teisė, konfliktologija, sociologija, psichologija, personalo vadyba, verslo etika. Nacionaliniu mastu šalių konfliktus sprendžia politologijos ir tarptautinės teisės specialistai. Organizacijos darbo konfliktus turi spręsti pačios, o paprasčiausias ir aiškiausias būdas – pasitelkti personalo vadybos žinias. Verslininkai, gerai perpratę konfliktų valdymo mechanizmą, sukuria geresnę darbinę aplinką, darbuotojai pasiekia geresnių darbo rezultatų, geri vadovai geba išradingai panaudoti konfliktus asmeniniam žmonių lavinimui, esamoms problemoms spręsti, budrumui didinti, savo vertės pajautimui stiprinti ir prieštarīgoms vertybėms nagrinėti. Galima teigti, kad darbuotojai yra motyvuoti geriau bendradarbiauti, tikslesniems sprendimams priimti.

Sugebėjimas valdyti konfliktus organizacijose yra konfliktų valdymo šalyje pagrindas, todėl organizacija, kaip socialinių institucijų kompleksas, yra priklausoma nuo joje dirbančių žmonių savybių ir darbuotojų tarpusavio sąveikos. Visi žmonės – asmenybės, bet dirbdami bendrai yra priklausomi nuo kito. Jie yra skirtinga ideologinių politinių, religinių įsitikinimų, skirtingo išsimokslinimo bei išsilavinimo, nevienodas jų socialinis šeimos statusas, visi turi išankstinių nuostatų, tam tikrą požiūrį į vertybių orientaciją. Dėl šių priežasčių kiekvienas yra nepakartojamas savo vertinimais, bei pasaulėžiūra ir turi teisę klysti, savaip spręsti apie gerį ir blogį. Bendravimo proceso efektyvumui įtakos turi organizacijos kultūra. Verslininko etinis ir moralinis brandumas turi įtakos ne tik bendrovės ekonominiams rodikliams, bet ir bendravimui tarpusavyje, organizacijų tikslams siekti, o kartu ir pačiai organizacijos aplinkai.

Konfliktai kyla dėl daugybės įvairiausių priežasčių, todėl tikslai, lūkesčiai, vertybės, nuomonių skirtumai, siūlomos veiksmų eigos ir pasiūlymai, kaip geriausia susitvarkyti su susiklosčiusia padėtimi, neišvengiamai skirsis. Jei prie visų šitų skirtumų pridėsime dar ir verslo ateities neaiškumą, informacijos stoka, konfliktų tikimybė dar labiau padidės. Konfliktus pagilina sparti technologijų kaita, politiniai neramumai ir finansinė nežinomybė, todėl nelankstiems vadovams gali dažnai pritrūkti žinių, dėl to – konfliktai tampa organizacijų realybe, pasireiškianti darbuotojų nepasitenkinimu ar kolektyviniu mobingu. Yra vadovų, kurie stengiasi išvengti šios disharmonijos, tačiau reikia išsamiai išnagrinėti konfliktų pasireiškimo simptomus stengtis spręsti teigiamai ir konstruktyviai. Taigi iki šiol yra problema, kad nepakankamai skiriama dėmesio darbinių santykių tyrimui, kai kyla nepasitenkinimas, prieštaravimas ar nuomonių susikirtimas. Kiekvienu atitinkamu atveju, reikalingas vis kitas – naujas požiūris į problemą.

### **Problemos ištyrimo lygis**

Šiais laikais konfliktų valdymo problematika ypač aktuali, nes ji neatsiejama nuo organizacijos valdymo, personalo ar žmogaus išteklių vadybos. Šios problematikos apraiškas nagrinėjo V. Baršauskienė (2006), F. S. Butkus (1996), B. Leonienė (1998), A. Seilius (1998) ir G. Dessler (2001). Šie autoriai gilinasi į žmogaus veiksnio svarbą organizacijos veiklos procesuose, darbo vietas, žmonių kapitalo, grupės narių ir individų interesų derinimą. Autoriai V. Barvydienė, J. Kasiulis (1998) A. Sakalas (1998) savo darbuose atskleidžia konfliktinių situacijų svarbą ir įtaka organizacijos valdymui. Šie autoriai apibūdino konflikto sąvoką, atsiradimo priežastis, padarinius, sugrupavo konfliktus pagal rūšis ir pobūdį, pateikė ir keletą konfliktų sprendimo metodų. Kiek kitokiu požiūriu išsiskyrė autorių: J. Edelmano, M. Craino (1997) , V. Jurio (1998) J. Lakio (1996) ir V. Stoškaus (2006) darbai, nes konfliktų sprendimą tapatino su derybų išmanymu. Įdomius konfliktų valdymo būdus, panaudodami etikos svertus, aprašė N. Vasiljevienė (2004), D. Vyšniauskienė, V. Kundrotas (1999) ir S. Wittmann (2002). Konferencijos medžiagoje konfliktų ir bendradarbiavimo klausimais rasta įdomių S. Ignatavičiaus, G. Gendvilienės (1996) Jos De La Haye (1996), A. Lewickos– Strzaleckos (2001), R. Pučėtaitės (2001) D. Shabiro (1996) straipsnių. Šie autoriai pateikė praktinių žinių apie konfliktų valdymą organizacijose. Empiriškai konfliktus organizacijose tyrė lietuvių tyrėjai V. R. Kulvinskienė, E. R. Stancikas (2003), užsienio: A. Virovere, M. Kooskora, M. Valler (2001), D. Jerry Rogers, E. Clow Kenneth ir J. Kash Toby (2006), John R. Darling ir W. Earl Walker (2006).

Problemos esmė: kaip įmanoma pagerinti situaciją, tinkamai valdant konfliktus organizacijoje.

**Darbo objektas** – konfliktai organizacijose.

**Darbo tikslas** – nustatyti tinkamiausią konfliktų sprendimo modelį organizacijoje.

**Darbo uždaviniai:**

1. Remiantis mokslinės literatūros analize, patikslinti konflikto valdymo sampratos apibrėžimą.
2. Išnagrinėti konfliktų priežastis, rūšis ir jų sprendimo metodus.
3. Panagrinėti empirinį konfliktų valdymo ištyrimo lygį Lietuvos ir užsienio organizacijose.
4. Nustatyti pasirinktose tirti organizacijose konfliktinių situacijų priežastis ir konfliktų sprendimo metodus.
5. Palyginti konfliktų valdymą vietos savivaldos institucijoje ir privačioje organizacijoje.
6. Pateikti siūlymus konfliktų valdymo procesui tobulinti, pateikti tinkamiausią konfliktų sprendimo modelį.

**Tyrimo hipotezės:**

- Konfliktų valdymui turi įtakos organizacijos vadovas;
- Tinkamas konflikto sprendimo metodas leidžia pašalinti konfliktą ir pagerinti valdymo situaciją.

**Darbo struktūra**

Pirmoje darbo dalyje KONFLIKTŲ TEORINIAI ASPEKTAI nagrinėjama konfliktų valdymo ypatumai organizacijose. Remiantis moksline literatūra, pateikiama konflikto valdymo samprata, priežastys, rūšys ir tipai, jų sprendimo metodai. Nagrinėjamas konfliktų empirinis ištyrimo lygis Lietuvos ir užsienio organizacijose.

Antroje darbo dalyje TYRIMO METODOLOGIJA pateikiama numatomo atlikti tyrimo vietos savivaldos institucijose ir privačioje organizacijoje metodai, tyrimo tikslas, uždaviniai. Tyrimo metodai formuojami, kad hipotezes būtų galima pagrįsti. Pateikiama tyrimo imtis ir tyrimo organizavimo tvarka.

Trečioje darbo dalyje ORGANIZACIJŲ EMPIRINIS TYRIMAS, DUOMENŲ ANALIZĖ IR REZULTATŲ APTARIMAS pateikiama susisteminta atlikto tyrimo duomenų analizė ir tyrimo vertinimas. Lyginama vietos savivaldos institucijose ir privačioje organizacijoje gauti rezultatai. Remiantis tyrimo rezultatais pateikiami siūlymai konfliktų valdymo procesui tobulinti, pateikiamas tinkamiausias konfliktų sprendimo modelis.

**Tyrimo metodai**

Analizuojant teorinius organizacijų konfliktų valdymo ypatumus buvo naudojamas bendramokslinis tyrimo metodas – lyginamoji mokslinės literatūros analize, sinteze. Atliekant empirinį tyrimą buvo taikomi tyrimo metodai, kurie geriausiai pagrįstų iškeltas hipotezes. Tai anketa, interviu ir matematinė analizė gautiems rezultatams susisteminti.



## **Darbe naudoti literatūros šaltiniai**

Teorinėje darbo dalyje daugiausia naudotasi Lietuvos ir užsienio autorių moksliniais darbais, empiriniais tyrimais, susijusiais su personalo vadyba ir konfliktų valdymu. Praktiniams vertinimas ir pastebėjimas pagrįsti naudojama straipsniuose ir internete pateikta informacija. Empirinio tyrimo duomenys gauti naudojant anketinę apklausą.

## **Darbo teorinė reikšmė**

- Atlikta įvairių autorių konflikto valdymo sampratos interpretacijų analizė leido sudaryti ir apibendrinti konfliktų valdymo sampratos apibrėžimą.
- Susistemintos konfliktų priežastys, rūšys ir sprendimo metodai ir nustatyti valstybinės ir privačios organizacijų konfliktų valdymo ypatumai. Nustatytos būdingiausios šioms organizacijoms konfliktų priežastys ir sprendimo metodai.
- Teoriškai pagrįsta konfliktų valdymo svarba, jų teigiamas ir neigiamas poveikis organizacijoms ir jų darbuotojams.

## **Darbo praktinė reikšmė**

- Sukurtas klausimynas-anketa, apklausti privačios ir valstybinės organizacijos darbuotojai. Gauti rezultatai padės išsamiau tirti organizacijas ateityje ir nagrinėti kitus organizacijų konfliktų valdymo ypatumus.
- Organizacijų vadovai galės susipažinti su pateiktais siūlymais konfliktų valdymo proceso tobulinti. Pagal gautus tyrimo rezultatus sukurtas naujas konfliktų sprendimo modelis.
- Įrodyta, kad kiekvieną konfliktą reikia valdyti, į kiekvieną konfliktą vertėtų reaguoti. Atsižvelgiant į tai, kiek efektyviai konfliktas bus valdomas, paaiškės ar konflikto priežastys bus pašalintos ar dar labiau užaštrintos.

## **Darbo struktūra ir apimtis**

Darbą sudaro įvadas, 3 dalys, išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 73 puslapiuose, įskaitant 4 lenteles, 24 paveikslus. Taip pat pateikiami 5 priedai. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 55 šaltiniai.

# 1. KONFLIKTŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje apžvelgiama konfliktų valdymo samprata, priežastys, konfliktų prevencija, sprendimų būdai, empirinis konfliktų ištyrimas Lietuvoje ir užsienyje.

## 1. 1. Konfliktų valdymo samprata

Šiandien, vykstant globalizacijai, tobulėjant technologijoms didelę įtaką ekonominiai ir demografiniai veiksniai turi personalo sistemai tobulinti. Organizacijų vadovai daugiau dėmesio skiria personalo valdymui. Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą imta vadovautis ir bendrinėmis direktyvomis, kuriose apibrėžiama įmonių socialinė atsakomybė prieš darbuotoją. Organizacijos privalo rūpintis ne tik darbuotojo motyvacija, tinkama darbo vieta, bet ir psichologine aplinka. Dauguma vadovų supranta, kad ypač aktualu – sukurti tinkamą darbo klimatą. Viena iš pagrindinių vadovų užduočių būti susipažinusiems su darbo konfliktų samprata, priežastimis, padariniais, su konfliktų valdymo būdais.

Kasdieniniame darbe darbovietėje lengva įsivelti į emocijų kovą, tačiau daugeliu atveju naudinga ir reikia rasti išeitį iš susidariusios nemalonios situacijos. Konfliktų valdymo ištakos apima daugelio mokslo sričių ir panagrinėjus konflikto sąvoką galima aptikti keletą paaiškinimų.

Bendradarbiavimas – tai viena žmonijai būdinga tarpusavio komunikacijos forma. Bendradarbiaujame kasdien ir jaučiame būtinybę bendradarbiauti darbe, namuose ir t. t. Tačiau negalime išvengti konfrontacijos ir visų esamų skirtumų tarp žmonių, su kuriais susiduriame. Tie skirtumai – tai konflikto apraiškos. Geriausias kelias iš konfrontacijos į bendradarbiavimą – derybos. (Juris, 1998, p. 4).

Kinai žodį „konfliktas“ rašo dviem simboliais: vienas reiškia „pavojus“, antras – „proga“. Nors santykiams gresia pavojus, konfliktas dažnai suteikia progą keisti padėtį palankesne linkme. (Stoškus, 2006, p. 13–14)

Konfliktas (lot. Conflictus – susidūrimas) – priešingų požiūrių, interesų elgesio motyvų, siekių susidūrimas. Konfliktas – tai prieštaravimų paūmėjimo kraštutinis atvejis, kurio padariniai – neigiamos emocijos. Konflikto misija – atkurti, normalizuoti, o idealiu atveju – pagerinti situaciją ar pašlijusius santykius. Konfliktą būtina valdyti ir vertinti kaip atsiradusią galimybę ar kilusią problemą, reikia efektyviai spręsti konfliktines situacijas, nes organizacijos gyvavimas be konfliktų neįmanomas. Konfliktų vengti ar kovoti su jais nereikia. (Kasiulis, Barvydienė, 2004 p. 215).

Įvykti konfliktui pirmiausia reikalingos tam tikros sąlygos arba kitaip – konfliktinės situacijos, kurios sukeltų tam tikrą reakciją (1 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės.

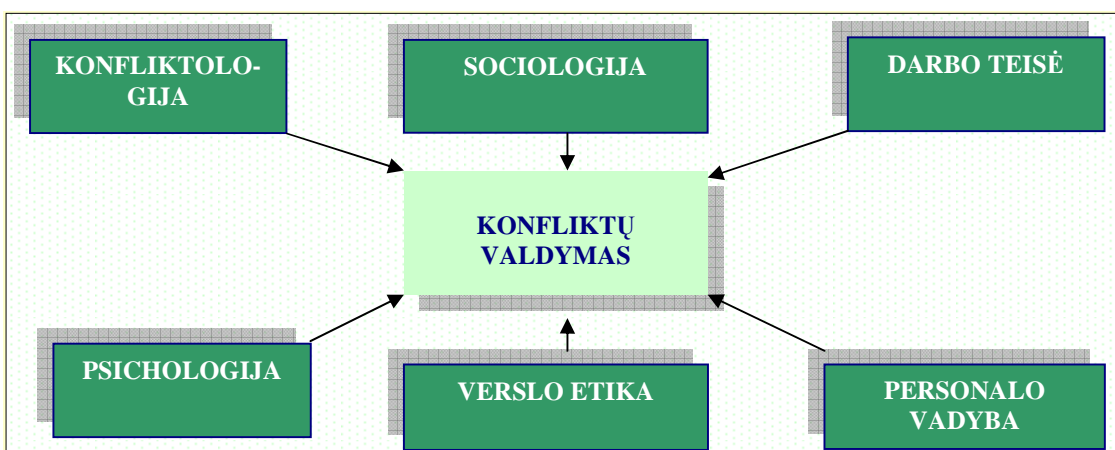
### 1 pav. Konflikto sandara

Konfliktinė situacija – tai priešingos šalių pozicijos koku nors klausimu, priešingų tikslų siekimas ir įvairių priemonių jiems pasiekti taikymas, interesų nesutapimas. Incidentas – tai nemalonus nesusipratimas, kai viena šalis pradeda varžyti kitos šalies interesus.

Konfliktas daugeliui asocijuojasi su pykčiu, skausmu, smurtu, tragedijomis, ižeidinėjimais, išdavyste, nepasitikėjimu, neapykanta, praradimais, sužlugdymu, prievarta, policija, karu. Retai kas mąsto apie konfliktą teigiamai, pavyzdžiui, kad tai galėtų būti pasikeitimas, pokalbis, susitarimas, išmėginimas, naujas supratimas, bendradarbiavimas (Stoškus, 2006, p. 13).

Anksčiau vadybos teoretikai vartojo sąvoką „konfliktų vengimas“, bet šiandien vis dažniau vietoje šios sąvokos vartojamas kitas terminas (ir samprata) – „konfliktų valdymas“. Konfliktų valdymas pripažįsta, kad nors konfliktas turi savo kainą, jis gali duoti ir nemažai naudos. Šiuolaikiniai vadovai nesistengia vengti konfliktų; jie stengiasi valdyti organizacijoje kylančius konfliktus (Nurmi ir Darling, 1997, p. 157–158).

Apibendrinant nagrinėtą mokslinę literatūrą, galima teigti, kad konfliktų valdymas yra sprendžiamas daugelyje mokslinių sričių (2 pav.). Jis gali būtų persipynęs su teise, konfliktologija, sociologija, psichologija, personalo vadyba ar žmonių išteklių vadyba, verslo etika ir pan.



Šaltinis: sukurta autorės.

### 2 pav. Konfliktų valdymas

Konfliktų sprendimui gali būti taikomi tiek teisiniai, verslo etikos, verslo vadybos instrumentai:

- *Psichologija*. Konfliktai neatsiejami nuo tam tikros žmogaus būsenos ar neigiamų emocijų, streso, todėl dažnai problemas spręsti pavedama psichologams. Žmonių stresui valdyti parengiami socialiniai darbuotojai, psichologai ir psichoterapeutai, nes jų mokslai pabrėžia kito asmens įsiklausymą ir supratimą, tačiau organizacijos neprivalo aprūpinti darbuotojų šių specialistų pagalba. Išnagrinėjus daugelio autorių darbų, galima teigti, kad valdymo procesą lemia konfliktų kilmė ar priežastys, taigi jei tai nėra žmogaus sveikatos sutrikimų, vadinasi, organizacijose vyrauja siekių ar požiūrių sandūra, kuri turėtų būti efektyviausiai sprendžiama, remiantis vadybos sukurtais instrumentais.

- *Sociologija* aiškina elgesį per jo reikšmę žmonėms, kaip asmenybėms. Tiriamos mintys, motyvai, įpročiai, socialinės nuostatos, žmogaus savęs paties suvokimas. Šis požiūris būdingas psichologijai, tačiau įsitvirtino ir sociologijoje. Socialiniai psichologai tiria daug problemų, tarp jų ir socialinių nuostatų formavimąsi, visuomenės ir asmenybės sąveiką socializacijos procese, nuostatų kūrimąsi ir plitimą tam tikrai atvejais, susijusiais su panika arba neramumu. Sociologai tiria tokias kolektyvines grupes, kaip šeima, arba formalias organizacijas, kaip armija arba bendroves. Sociologas jas traktuoja kaip individų kolektyvus. Šį požiūrį galima taikyti ir tiriant grupes, biurokratinės organizacijas, įvairias bendruomenes. Sociologai gali nagrinėti skirtingų politinių partijų konkurenciją, rasinius konfliktus, grupių varžymąsi. Šis varžymąsi padeda suvokti, koku būdu žmonės, priklausantys vienai visuomeninei klasei, rasei arba siejami vienos etninės kilmės, amžiaus, lyties, sukuria grupes, kurių tikslas yra jų interesų gynimas.

Anot N. Smelzer (1994) konflikto teorija kūrėsi Karlo Markso darbų pagrindu. K. Markso nuomone, klasinis konfliktas sudaro pačią visuomenės esmę. Klasinis konfliktas kyla todėl, kad žmonės pasiskirstę į skirtingas klases pagal jų padėtį ekonominėje sistemoje.

Mūsų šimtmetėje buvo pasiūlyti keli konflikto teorijos variantai. Viena žymiausių šiuolaikinių teorijų yra vokiečių sociologo Ralfo Darendorfo koncepcija. Darendorfo nuomone, pagrindinė konflikto priežastis yra faktas, kad vieni žmonės valdo kitus (Smelzer, 1994, p. 18–26).

Pagrindiniai konfliktai kyla tarp tų, kurie turi valdžią, ir tų, kurie jos neturi. Jis suformulavo šiuos pagrindinius konflikto teorijos teiginius (Smelzer, 1994, p. 18–26):

1. Svarbiausi kiekvienos visuomenės skiriamieji bruožai yra valdymas, konfliktas ir spaudimas.

2. Visuomenės struktūra remiasi vienu žmonių grupių valdžia kitoms.

3. Kiekviena šių grupių turi savo interesus, nepriklausomai nuo to, ar sudarantys grupes individai juos suvokia, ar ne. Skirtingų grupių narių interesai skirtingi ir prieštaraujantys.

4. Kai žmonės suvokia savo bendrus interesus, jie gali sudaryti visuomeninę klasę.

5. Klasinis konfliktas paaštrėja, kai: a) visa valdžia sutelkta mažumos rankose, o likusieji jos neturi; b) tie, kurie neturi valdžios, neturi galimybės jos įgyti; c) žmonės gali laisvai organizuoti politines grupes.

Tačiau sociologija nagrinėja konfliktus bendrąja visuotine prasme, nesigilindama į organizacijos struktūrą ar pobūdį.

o *Konfliktologija* kaip mokslas apie krizes bei jų reguliavimą teikia mums galimybę pozityviai pažvelgti į visuomenėje išgyvenamus konfliktus, skatina tobulinti socialinius, politinius santykius ir teisinę sistemą, stiprinti bendradarbiavimo ir partnerystės dvasią, kelti žmonių konstruktyvaus bendradarbiavimo kultūrą. Nagrinėdama socialinę praktiką ir žmonių elgesį, konfliktologija spendžia interesų ir vertybių suderinamumo, jų derinimo apibrėžtame kontekste, veiklos racionalumo ir produktyvumo klausimus (Lakis, 1996, p. 56).

Konfliktologijos moksle išėities taškas yra JAV mokslininkas Bergeris. Jis pasakė, kad bent menkiausia pažintis su sociologija būtina visiems, kurie siekia manipuluoti žmonėmis, jų interesais. "Maximilian Carl Emil Weber (1994) teigė, kad sociologijos tikslai – išnagrinėti bet kurių konfliktų priežastis, prielaidas, kad būtų geriau pažintas kiekvienas reiškinys/konfliktas. Sociologija tuo svarbi, nes joje svarbus pats veiksmas, o ne padarinys, o teisėje dažnai svarbūs padariniai. Sociologija siekia sukurti universalų receptą, kuris padėtų apsaugoti visų visuomenės narių ir įvairių jų grupių interesus, neleisdama ignoruoti nei vienos grupės interesų. Darendorfis: „laisvės politika – politika gyventi su konfliktu. Siekis išvengti konflikto negali būti vykdomas autoritarinės valdžios būdais. Visuomenė – laisvų individų visuma. ”

o *Darbo teisė*. Kaip rodo norminiai teisės aktai, organizacija atsakinga suteikti ir užtikrinti tinkamas lygias darbo sąlygas darbuotojams nepaisant jų lyties, lytinės orientacijos, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, pilietybės ir socialinės padėties, tikėjimo, santuokinės ir šeiminės padėties, amžiaus, įsitikinimų ar pažiūrų, priklausymo politinėms partijoms ir visuomeninėms organizacijoms, aplinkybių, nesusijusių su darbuotojų dalykinėmis savybėmis. Įstatymai įpareigoja daugeliu atveju užtikrinti saugias darbo sąlygas, teisingą apmokėjimą, darbo santykių stabilumą. Teisės aktai apibrėžia reikalavimą laikytis darbo drausmės ir už darbo drausmės pažeidimus numato tam tikrą administracinę atsakomybę, tačiau teisė nepadedą atskleisti darbo drausmės priežasčių, nesigilina į bendradarbiavimo subtilybes, tinkamo organizacijos klimato išsaugojimą.

Konfliktologija nagrinėja socialinius konfliktus, skiria dėmesį jų prevencijai. Darbo ginčai – viena iš socialinių konfliktų grupių. Teisė kaip teisės taisyklių visuma turi tikslą ne supriešinti, o suvienyti žmones ir derinti jų skirtingus interesus. Darbo ginčai – tai darbo ar kolektyviniu sutarties pagrindu tarp darbo teisę reglamentuojančių teisės santykių subjektų kylantys nesutarimai dėl nustatytų darbo sąlygų taikymo, naujų darbo sąlygų nustatymo, keitimo. Šiuos nesutarimus, kurie nebuvo išspręsti tiesioginėse šalių derybose turi išspręsti speciali institucija įstatymų nustatyta tvarka.

Konfliktai dažniausiai kyla dėl interesų, vertybių vertinimo sankirtos arba dėl negalėjimo patenkinti individų interesų. Konfliktai pagal socialinę reikšmę skirstomi į lengvesnius ir sunkesnius. Šis skirstymas svarbus ir tuo, kad priklausomai nuo konkretaus konflikto priklausymo vienai ar kitai grupei, yra skirtingi jų sprendimo būdai.

Individualūs darbo ginčai priklauso lengvesniems konfliktams kolektyviniai darbo ginčai – juos sunkiau priskirti konkrečiai grupei, nes tai priklauso nuo jų pobūdžio – jei jie išauga iki visos valstybės masto – yra sunkesni. Valstybės mastu teisės mokslas neatsiejamas nuo derybinės praktikos ir daugiausia juo remiamasi norint išspręsti tarptautinius konfliktus, keliančius grėsmes nacionaliniam saugumui. Tuomet ypač reikalingi faktai ir teisinga atsakomybė, tačiau organizacijos požiūriu tai netinkamas konfliktų valdymo atvejis.

- *Verslo etika* – tai etikos sritis, besiremianti moralės principų ir verslo pasaulyje veikiančių standartų visuma, atsirandanti sąveikaujant verslui ir etikai. Tai etikos kodeksų kūrimas verslo organizacijose, įmonėse ir bendrovėse, visuomenės priimtų etiketo taisyklių taikymas, moralinio švietimo ir pilietiškumo ugdymo gerinimas, versle machinacijų atskleidimas ir viešas skelbimas, vartotojų interesų gynėjū, „žaliųjų“ ir kitų organizacijų veiklos aktyvinimas prieš aplinkos taršą, nesaugius produktus ir kt. Etninė socialinė pareiga reikalauja iš organizacijų, kad jos konfliktines situacijas spręstų ir atsižvelgtų į darbuotojų keliamus realius ir pagrįstus reikalavimus (įdarbinimo, teisingo rezultatų įvertinimo, atlyginimo, rėmimo ir kt.) tenkintų neatsižvelgdami į asmenį. Etikos infrastruktūra tarsi naikina santykių tarp asmenų sukeltas problemas, o etinis mokymas, etikos kodekso kūrimas supažindina visus darbuotojus su universaliais dalykinio elgesio standartais, leidžia išsakyti ir legitimuoti savo vertybes, išskaidrina darbo sąlygas.

- *Personalo vadyba*. Žmonių išteklių vadyba paprastai siejama su personalo vadyba.

Viena iš žmonių išteklių vadybos funkcijų – saugios ir sveikos darbo aplinkos sukūrimas ir palaikymas. Ši funkcija apima ne tik teisinių aktų, reglamentuojančių darbo aplinką (higienines normas, ergonominius reikalavimus ir kt.), bet ir palankios ir šiltos aplinkos organizacijoje kūrimą, organizacinės kultūros ir vertybių klausimus. Nuo saugios, sveikos, humaniškos aplinkos neatsiejamas etikos principų laikymasis. Šiandien išskirtinai akcentuojam darbuotojo teisė į privatumą. (Baršauskienė, 2006, p. 79).

Kuriant ar (re)konstruojant žmonių išteklius šiuolaikinėse organizacijose diegiama vertybių vadyba; dėmesys koncentruojamas į atsakomybę, teisingumą, garbingumą, sąžiningumą, integralumą, skaidrumą, paklusnumą įstatymams ir taisyklėms, pasitikėjimo vertybes, kurios ir suponuoja terpę, skatinančią skleisti pozityvias žmogaus savybes ir atitinkamus elgsenos įgūdžius (Vasiljevienė, 2001, p. 18).

Personalo vadybos tikslas siekti darbuotojų gerovės, taip pat laiduoti organizacijos geresnius darbo rezultatus. Darbuotojai bus motyvuoti siekti geresnių darbo rezultatų, kai organizacijoje vyraus bendradarbiavimą skatinanti aplinka (aplinka be konfliktinių situacijų) arba suvoks organizacijos konstruktyvų požiūrį į iškilusias problemas ir jų teisingą sprendimą.

Konfliktų valdymas neatsiejamas nuo personalo valdymo, taigi personalo valdymo metu būtina sudaryti terpę saugančią nuo konfliktų, o atsiradus konflikto priežastims būtina vertinti ir apsvarstyti kilusią problemą, efektyviai spręsti, nes organizacijos gyvavimas be konfliktų neįmanomas.

*Apibendrinant pateiktas mintis, galima daryti išvadą, kad konfliktų valdymo sąvoką nagrinėja sociologija, verslo etika, darbo teisė, psichologija, konfliktologija ir personalo vadyba. Paprasčiausiai ir aiškiausiai organizacijų konfliktų valdymo sąvoka suprantama personalo vadybos. Remiantis nagrinėta literatūra, galim patikslinti konfliktų valdymo sąvoką. **Konfliktų valdymas** – tai organizacijos valdymo proceso dalis, laiduojanti tinkamas darbuotojų darbo sąlygas, stiprinančias bendradarbiavimo kultūrą, interesus, vertybių suderinamumą, siekiant veiklos naudingumo.*

## **1. 2. Konflikto priežastys**

Konfliktų atsiradimas gali kelti grėsmę psichologinei darbo aplinkai, kolektyvo darnai, todėl pirmiausia reikia nustatyti konflikto šaltinį ir nepasitenkinimo priežastį. Nustačius tai, nesunkiai galima rasti ir tinkamą sprendimą. Efektyviai spręsti konfliktus galima „užprogramuojant“ juos tapti naudingais ir padedančiais gauti daugiau informacijos, išklausančią keletą nuomonių, priimančią konstruktyvius, daugumą darbuotojų tenkinančius, sprendimus. Kolektyviniam darbe ypač svarbus kolektyvinis darnumas, nes tik tuomet darbuotojai yra labiau motyvuoti siekti gerų organizacijos ekonominių rezultatų.

Pati darbovietės prigimtis – konfliktų kalvė. Dažnai skatinama konkurencijos aplinka: vieni konkuruoja su kitais dėl aukštesnės padėties; jei neišvengiami atleidimai, darbuotojai kovoja dėl savo pozicijų (Edelman, Crain, 1997, p. 193).

Konfliktai kyla atsiradus vidinei ar išorinei kovai, susijusiai su mintimis, jausmais ar veiksmais. Asmeniniai, tarpasmeniniai ir tarpgrupiniai konfliktai gali sukelti kolektyvinį nedarnumą, nes tarp žmonių yra didžiuliai kilmės, požiūrių, vertybių ir poreikių skirtumai. (Vaikšnoraitė, 2006).

Paprastai organizacijose konfliktas buvo laikomas problemos požymiu. Konfliktas reikšdavo, kad išsiskyrė nuomonės, alternatyva, kurią reikėjo apsvarstyti, arba skirtingą požiūrį, kurį reikėjo išnagrinėti. Šuo tarpsniu, konfliktai pranešantis apie visus tuos dalykus, yra laikomas gero organizavimo ženklu (Hellriegel ir kt. , 1995, p. 430–431). Galbūt tinkamas pavyzdys šiam atvejui būtų kaip augalo ar gyvūno viduje gyvenantis organizmas atsiduria nedraugiškoje aplinkoje. Jei organizmas geba įgyti tokių gebėjimų, kurie leidžia jam išlikti toje aplinkoje, jis neišvengiamai keičiasi ir suklesti. O jei negeba, miršta. Prisitaikymas ir lankstumas yra išlikimo tokioje situacijoje pagrindas (Mazmanien ir Nienaber, 1979, p. 191–194).

Neretai organizacijos pakliūva į panašias pavojingas situacijas, ir organizacinėje aplinkoje galioja tie sugebėjimai išlikti. Veiklos procedūrų, personalo, klientų, produktų linijos, finansinės aplinkos ir net korporacinės filosofijos ir (arba) vizijos pokyčių išvengti tikrai nepavyks. Todėl vadovai turi išsiugdyti lanksčius, naujoviškus įgūdžius, kad galėtų toliau veikti teigiamai ir produktyviai net ir nerimą keliančių įvykių metu. Konfrontacijos produktyvumas išplaukia iš to fakto, kad konfliktas gali privesti prie pokyčių, pokyčiai gali privesti prie prisitaikymo, o prisitaikymas veda į išlikimą ir netgi klestėjimą (Walton, 1976, p. 5–7).

Konflikto kilmą lemia objektyvūs ir subjektyvūs tikslai. Konflikto kilmė gali būti įvairi: tai situacijos svarbos pripažinimas ar konflikto dalyvių individualių tikslų nesuderinamumas. Organizacijos gyvavimas be konfliktų neįmanomas. Konfliktų vengti ar kovoti su jais nereikia. Išnagrinėtoje mokslinėje literatūroje įvardijama daug skirtingų konfliktų priežasčių.

Visi konfliktai turi priežastis (Sakalas, 1998, p. 273):

- Viena iš priežasčių gali būti riboti ištekliai, todėl jų paskirstymas lemia konfliktinę situaciją. Kita priežastis gali būti užduočių ir darbų tarpusavio priklausomumas. Kiekviena įmonė yra sistema, susidedanti iš tarpusavyje susijusių elementų. Kai kuriais atvejais dėl vieno padalinio ar žmogaus neadekvataus darbo, jei darbai priklauso vienas nuo kito, gali kilti konfliktas kituose padaliniuose. Skirtingi skirtingų padalinių ir darbuotojų grupių tikslai – jei nėra tinkamos koordinacijos, individualūs ir grupiniai tikslai iškeliamai aukščiau bendrųjų ir tik per konfliktą atgaunama pusiausvyra.

- Požiūrių ir vertybių skirtumai – labiausiai paplitusi konfliktų priežastis. Ji pasireiškia, nes žmogus konkrečią situaciją priima ne tokią, kokia ji yra iš tikrųjų, bet tokią, kokią jis suvokia. Šis suvokimas priklauso nuo žmogaus požiūrio, vertybių sistemos. Žmonių skirtinga elgsena ir patirtis dar labiau padidina konfliktų galimybę. Yra žmonių, kurie tiesiog sukuria konfliktinę aplinką: jie agresyvūs, priešiški bet kokiai idėjai ar pokyčiams, jie pasiruošę ginčytis dėl kiekvieno menkniekio.



- Nepakankama informacija ar blogas informacijos perdavimas gali būti ir konflikto priežastis ir padarins. Tai gali veikti kaip konflikto katalizatorius, trukdydamas tam tikriems darbuotojams ar jų grupei suvokti situaciją ir kitų poziciją. Konfliktus gali sukelti netikslūs vertinimo kriterijai, blogos pareiginės instrukcijos, skyriaus nuostatai ir pan.

- Vadovas kaip konflikto priežastis. Kituose šaltiniuose konflikto ištakos atsiranda nuo vadovo vaidmens ir nustatomos kaip netinkamas vadovavimo stilius. Prastas vadovavimas sukelia konfliktų, kurie sutrikdo normalius bendradarbių santykius, trukdo siekti užsibrėžtų tikslų. Dažno konflikto priežastis yra vadovas, kuris neužtikrina galimybių pavaldiniams siekti veiklos tikslo, vadovo veikla ir stilius prieštarauja darbuotojų lygiui lūkesčiams, nesudaro galimybių pavaldiniui siekti asmeninių tikslų.

Vadybos šaltiniuose aprašomos ir kitos konfliktų priežastys (Leonienė, 1998, p. 154–155):

1. Menkas pavaldinių informuotumas;
2. Užduočių griūtis vienu metu;
3. Išankstinis nepasitikėjimas vykdytojo gebėjimais;
4. Netinkama valdymo sprendimo perteikimo forma;
5. Nurodymų davimas tiesiogiai nepavaldiems asmenims;
6. Nuolaidų ignoravimas įgyvendinant sprendimus.

Per ilgus darbdavio, vadovo smulkiojo verslo dalininko, visuomeninių paslaugų bendruomenės organizacijos vyriausiojo specialisto, teisininko, verslo tarpininko, konfliktų konsultanto darbo metus patirta, kad daugelis darbo konfliktų kyla ne dėl blogo pavaldinių darbo. Dažniausiai jų centre glūdi bent vienas iš šių žmonių elgsenos charakteristikų (J. Edelman, M. B. Crain, 1997, p. 193):

1. Nesusipratimas ar blogas komunikavimas;
2. Nepagarba arba kitų ignoravimas;
3. Konfliktinis *ego*;
4. Nekantrumas;
5. Baimė arba įtarinėjimai dėl kontrolės praradimo.

Taigi, nors ir autoriai skirtingai įvardijo konfliktų priežastis, tačiau galima rasti bent porą bendrų konfliktų priežasčių, tai – informacijos stoka, kitaip dar vadinamą nesusikalbėjimą, ir darbdavio nekvalifikuotumą.

Nors šiuolaikinėje technologinėje visuomenėje yra sunku suvokti, kaip gali trūkti informacijos, tačiau informacijos stoka apima ne tik žinias, instrukcijas. Geriausiai tai apibūdintų etines normas:

- teisė dalyvauti bendrovės veikloje,
- teisė į pasitenkinimą darbu (Gerwren, 1994).

Pasitaiko atveju, kai vadybininkai neįvertina etinio kriterijaus svarbos: atrodo, kad jie nesuvokia, jog gera, nekonfliktiška darbo aplinka skatina žmones labiau atsiduoti darbui, o tai galiausiai yra pelninga bendrovei.

Svarbiausias uždavinys laiku atpažinti konfliktą ar konfliktinę situaciją, tad būtina pastebėti šiuos simptomus, kaip ir jau ankstesnių vadybos specialistų pateiktuose šaltiniuose, taip ir organizacijose atliktas interviu parodė, kad simptomai yra šie (Luobikienė, 2004, p. 87):

1. Išsisukinėjimas ir priešinimasis;
2. Agresyvumas ir priešiškusumas;
3. Užsispyrimas ir bukumas;
4. Išsisukinėjimas (nuo bendradarbiavimo);
5. Perdėtas konformizmas;
6. Nesuinteresuotumas;
7. Formalizmas.

Konfliktinę situaciją reikia atpažinti, nes labai dažnai ji gali virsti krize pagal šią seką (3 pav.):



Šaltinis: J. Kasiulis, V. Barvydienė, *Vadovavimo psichologija*, 2004, p. 219.

### 3 pav. Konflikto požymiai

Darbo konfliktas darbuotoją verčia jaustis nesaugiai, būti nesuprastam, kyla įtampa, kurios padarinys krizė ar emocijų proveržis (3 pav.). Fizinis diskomfortas gali byloti apie rimtesnę asmeninę fizinę problemą, į kurią reikia atkreipti dėmesį, organizacijai konfliktas gali byloti apie galimą rimtą (arba daug žadančią) padėtį.

Kita ypač ryški konfliktinės situacijos apraiška ir dažnai pasitaikanti Lietuvos įmonėse – mobingas (apsuptis, spaudimas).

Mobinginė situacija gali prasidėti nuo paprastų smulkmenų – nedraugiško bendradarbio tono, lengvos pašaipos ar ironijos. Psichologinio spaudimo pradžioje bendradarbiai pradeda neįprastai elgtis su apsuptuoju, tai dažniausiai pasireiškia ignoravimu, galinčių turėti daugel būdų. Mobinguojamajam

darbuotojui vienaip ar kitaip sukeliama papildomi sunkumai ir emocinė įtampa darbe. Jam nesudaroma reikiamų sąlygų, jis gauna per sunkias ar per daug sudėtingas darbo užduotis, jam nepateikiama reikalinga informacija, medžiaga ir pan. , dėl to jis negali gerai atlikti savo pareigų. Tai kelia vadovų nepasitenkinimą, o tai gali virsti priekabumu ir darbuotojo persekiojimu. Apie apsuptą bendradarbiai pradeda neigiamai atsiliepti, apie jį ima sklįsti apkalbos ir gandai, jis praranda gerą reputaciją. Baigtis tokia situacija gali tuo, kad mobinguojamasis, persekiojamas ir pjudomas kolektyvo narių ar vadovų, neišlaiko emocinės įtampos, ir darbas organizacijoje jam tampa nepakeliama našta. Mobingo pasireiškimai mūsų šalies organizacijose vis dažniau tampa kasdieniniu reiškiniu ir todėl emocinei personalo saugai reikia skirti daugiau dėmesio (Švėgždaitė, 2006, p. 1).

Daugumos mokslininkų nuomone, visų lygių konfliktai, kaip ir visi socialiniai reiškiniai, yra vienodos struktūros: yra atsiradimo priežastys, vystimosi laikotarpis, kuris duoda tam tikrų rezultatų arba turi tam tikrą poveikį konfliktui ir grįžtamąjį ryšį su konfliktą sukėlusiomis priežastimis. Toks konfliktas kyla tam tikru atveju ir kartojasi. Tai bendro pobūdžio modelis, kuris parodo, kaip uždavinio konfigūracijos susigrupuoja į bendrą vaizdą. (Wall & Calister, 1995, p. 20).

*Pažymima, kad konfliktai kyla dėl daugybės įvairiausių priežasčių, todėl tikslai, lūkesčiai, vertybės, nuomonių skirtumai, siūloma veiksmų eiga ir pasiūlymai, kaip geriausia susitvarkyti su susiklosčiusia padėtimi, neišvengiamai skirsis. Jei prie visų šių skirtumų pridėsime dar ir verslo ateities neaiškumą, informacijos stoka, konfliktų tikimybė dar labiau padidės. Konfliktus pagilina sparti technologijų kaita, politiniai neramumai ir finansinė nežinomybė, todėl nelankstiems vadovams gali dažnai pritrūkti žinių, todėl konfliktai tampa organizacijų realybe, pasireišskianti darbuotojų nepasitenkinimu, ar kolektyviniu mobingu. Yra vadovų, kurie stengiasi išvengti šios nedarnos, tačiau reikia išsamiai išnagrinėti konfliktų pasireiškimų požymius, stengtis spręsti konfliktus palankiai ir konstruktyviai.*

### **1. 3. Konfliktų rūšys ir tipai**

Konfliktai organizacijose yra neišvengiami, juos gilina sparti technologijų kaita, jėgos struktūrų skirstymas pasauliniu mastu, politiniai neramumai ir finansinė nežinomybė. Dėl visų šių ir dar daugelio kitų veiksnių – konfliktai tampa realybe. Yra vadovų, kurie bet kokia kaina stengiasi išvengti šios disharmonijos. Kitiems vadovams konfliktai reiškia jaudinamas ateities galimybes, ypač jei konfliktai sprendžiami palankiai, konstruktyviai. Nuo konflikto priežasčių, nepasitenkinimo priklauso konfliktų rūšys ir tipai. Įvairiuose mokslinės literatūros šaltiniuose konfliktų rūšys ir tipai skirtingai rūšiuojami, nes skirtinga kilmė ir pobūdis.

Dėl konfliktų vadovai gali pasijusti nepatogiai. Vyrauja nuomonė, kad konfliktą bet koku atveju reikia nuslopinti. Tačiau realistiškesnis, praktiškesnis požiūris į nesutarimus pateikia visai kitokią vaizdą. Nors susiklostė įprasta tokia vadovų nuomonė, kad jų pareiga yra bet kokia kaina palaikyti taiką, labiau apsišvietę žmonės laikosi nuomonės, kad vadovai konfliktą turi suprasti kaip ženklą, kad kažkam reikia vadovų dėmesio (Nurmi ir Darling, 1997, p. 158–165).

Įvairiausiuose šaltiniuose galima aptikti įvairiausių konfliktų tipų ir rūšių. A. Sakalas (2006) įvardija, kad dažniausiai pasitaiko šie konfliktų tipai:

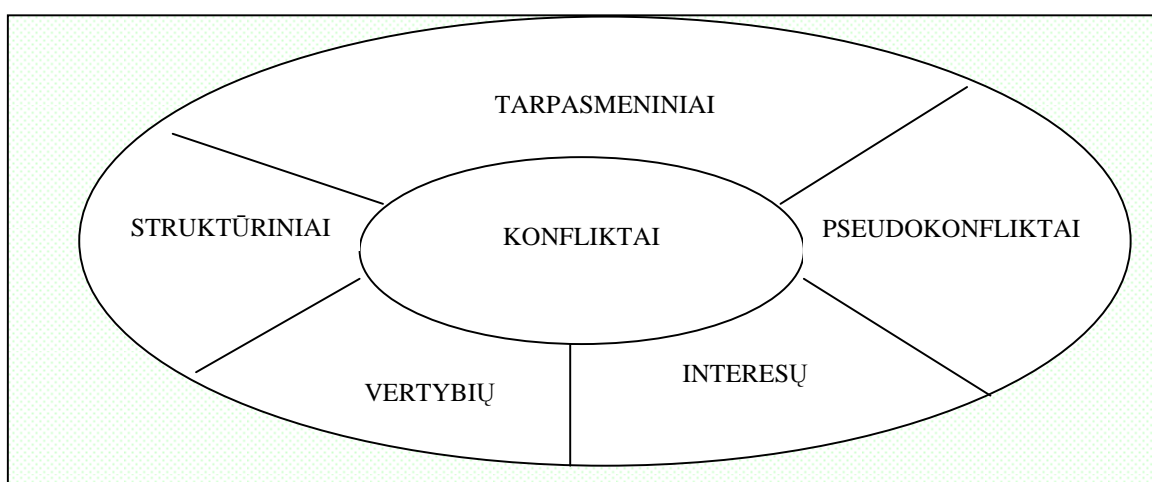
1. Asmens (vidinis); kai vienam –žmogui keliami prieštaringi reikalavimai dėl jo darbo: vienas vadovas reikalauja didinti darbo našumą, kitas tuo pačiu metu – gerinti gaminių kokybę. Asmeninis konfliktas gali atsirasti ir dėl prieštaravimo tarp gamybinių ir asmeninių interesų, dažniausiai tai sukelia nepasitenkinimas darbu, nepasitikėjimas savo jėgomis, stresai.

2. Tarpasmeninis. Įmonėse jis reiškiasi įvairiai. Tai vadovų kovos dėl išteklių, įtakos padarinyse, asmeninių ginčų, kylančių dėl nevienodos individų vertybių sistemos ir išsiauklėjimo rezultatas, namuose susikaupusio nepasitenkinimo išdava.

3. Asmens ir grupės konfliktai. Grupė nustato bendrus reikalavimus grupės nariams ir reikalauja laikytis nustatytų elgesio taisyklių, tačiau individas dažniausiai siekia išlaikyti savo individualybę, tai sukelia grupės ir individo konfliktą.

4. Tarpgrupiniai konfliktai; kyla tarp formalių ir neformalių grupių, nes jos turi savo specifinių tikslų. Savų interesų turi aukščiausioji vadovybė, darbininkai, administracija, profsąjungos, taip pat įvairių profesinių grupių darbuotojai. Visi siekia tuos tikslus įgyvendinti ir konfliktuoja tarpusavyje.

Šį skirstymą padeda geriau suvokti konfliktų tipo ratas (4 pav.):



Šaltinis: J. Kasiulis, V. Barvydienė, *Vadovavimo psichologija*, 2004, p. 218.

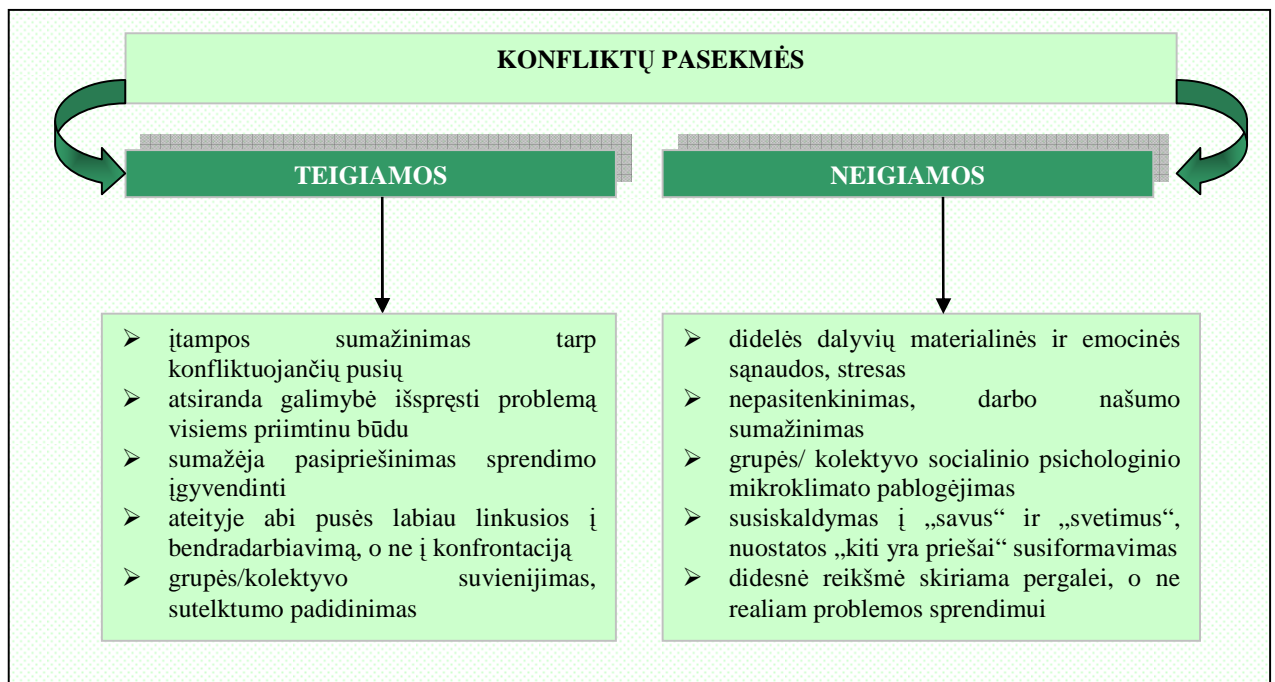
**4 pav. Konfliktų tipų ratas**

Visi kiti konfliktų tipai ar rūšys yra viena į kitą panašūs, tačiau skirtingi autoriai, jas skirtingai įvardija ar grupuoja. Daugelis autorių skirtingai apibūdina dažniausiai pasitaikantį konfliktą.

J. Kasiulis, V. Barvydienė (2004) šiuos konfliktų tipus sugrupavo taip:

1. Pseudokonfliktai – tai įvairūs nesusipratimai, dažniausiai kylantys dėl informacijos stokos ar klaidingos informacijos.
2. Vertybių konfliktai – tai individualių esminių dorovinių, socialinių, politinių, estetinių nuostatų sandūra;
3. Interesų konfliktas – kai tikslai tie patys, tačiau siekimo metodai kiti, arba kai asmenys siekia skirtingų tikslų.
4. Struktūriniai konfliktai – tai gamybos organizavimo trūkumai, darbo organizavimo, kolektyvo narių funkcinis nesuderinamumas, neefektyvi grupės narių komunikacija, administravimas.
5. Tarpasmeniniai konfliktai. Bet kuriame kolektyve yra reikšmingiausi, nes gali pavirsti į kitas išvardytų konfliktų atmainas.

Visų konfliktų pasekmės gali būti teigiamos arba neigiamos (5 pav.):



Šaltinis: sudaryta autorės.

### 5 pav. Konfliktų pasekmės

Pagal pasekmes visus konfliktus būtų galima išskirti į teigiamus ir neigiamus:

1. Teigiami konfliktai atveria galimybes geriau pažinti, sužinoti apie kitus žmogaus poreikius, jų tenkinimą, darbuotojams geriau pažinti vieniems kitus, padeda grupei susivienyti, išsiaiškinti

tarpusavyje, pašalinti trūkumus ir ištraukti į darbinę visuomeninę veiklą, vystyti organizacijai ir pašalinti sąstingį. Konflikto palankumas pasireiškia tuo, kad konfliktas struktūruoja organizacijos sistemą, stiprina ir grūdina organizaciją, tarp pavienių organizacijų sustiprina kiekvienos jos sutelktumą, stiprina organizacijos elementų ryšius, konfliktai padeda prisitaikyti prie aplinkos.

2. Neigiami konfliktai pasireiškia tuo, kad problema lieka neišspręsta, grupė išsiskaldžius, padidėja įtampa, priešiškas, darbuotojai linkę plėsti nesutarimus.

A. Sakalas (1998) šiek tiek kitaip suskirstė teigiamus ir neigiamus konfliktus:

1. Funkciniai konfliktai – lemiantys įmonės efektyvumo augimą;
2. Disfunkciniai – lemiantys asmeninio pasitenkinimo, grupinio bendradarbiavimo ir įmonės efektyvumo mažėjimą.

Konfliktai pagal pobūdį gali būti (Sakalas, 1998, p. 274 ):

1. Vidiniai: socialiniai, socialiniai psichologiniai ir psichologiniai.
2. Išoriniai: motyvaciniai, informaciniai, situaciniai bei organizaciniai.

M. Sydmondas apibūdina konfliktų tipus, remdamasis Kurto Lewino konfliktų klasifikacija:

1. Norų, tai yra priimtinių alternatyvų konfliktas, kai žmogus turi rinktis iš dviejų nesuderinamų norų, prieštaringų siekių.
2. Priešingybių konfliktas, kai asmuo ir siekia, ir vengia tos pat situacijos.
3. Vengimo – tai nepriimtinių alternatyvų konfliktas, kai žmogus nori išvengti abiejų, vienodai nemalonių situacijų.

Visiškai pašalinti konfliktų neįmanoma. Žmonės ir aplinkybės keičiasi, ir tie pokyčiai atneša išradingo, teigiamo augimo galimybių. Tinkamai valdant konfliktus, jie gali puoselėti skirtumų supratimą ir vertinimą. Valdomi konfliktai suteikia naujų ir kitokių galimybių. Jie pakeičia *status quo* paradigmą. Tie vadovai, kurie bando pašalinti konfliktus, ilgai neišsilaikys, o tie, kurie gerai juos valdo, gaus tiek organizacinės naudos, tiek asmeninį pasitenkinimą (Darling ir Fogliasso, 1999, p. 385). Be to, daug didesnė tikimybė, kad klestės būtent jų darbuotojai ir jų organizacijos.

*Galima pastebėti, kad konflikto kilmę lemia objektyvūs ir subjektyvūs tikslai. Konflikto kilmė gali būti įvairi: dalyvių individualių tikslų, lūkesčių, vertybių nesuderinamumas. Išnagrinėtoje mokslinėje literatūroje įvardijama daug skirtingų konfliktų priežasčių, tipų ir rūšių, tačiau dauguma autorių turi bendrą nuomonę, kad pagal konfliktų pasekmes galima konfliktus skirstyti į teigiamus ir neigiamus, pagal pobūdį - į vidinius ir išorinius.*

## 1. 4. Konfliktų prevencija

Dauguma darbuotojų tik iš dalies patenkinti konfliktų sprendimu savo organizacijoje, tai netgi savotiškas motyvas tirti ir rasti geresnius sprendimo būdus. Konfliktai dažniausiai asocijuojasi su agresija, ginčais ir pykčiu. Vyrauja nuomonė, kad konfliktai yra nepageidautini, jų reikia vengti ir spręsti, kai jie kyla. Tai buvo būdinga ankstesnei valdymo teorijai ir praktikai. Konfliktų įmonėje tam tikrais atvejais vengti nebūtina.

Konflikto prevencija – tai priemonės nepageidaujamam elgesiui nutraukti.

Konfliktų prevencija nesiekia išvengti konflikto, nes konfliktas tam tikromis aplinkybėmis gali padėti pasiekti tarpusavio supratimui. Konfliktų prevencijos sąvoka suteikia konfliktui neigiamą atspalvį, konfliktas gali būti palanki santykių varomoji jėga. Galime pastebėti: konfliktų prevencija įvyksta per daug vėlai, kad atliktų savo apsauginį vaidmenį (Jos De la Haye, 1996, p. 53).

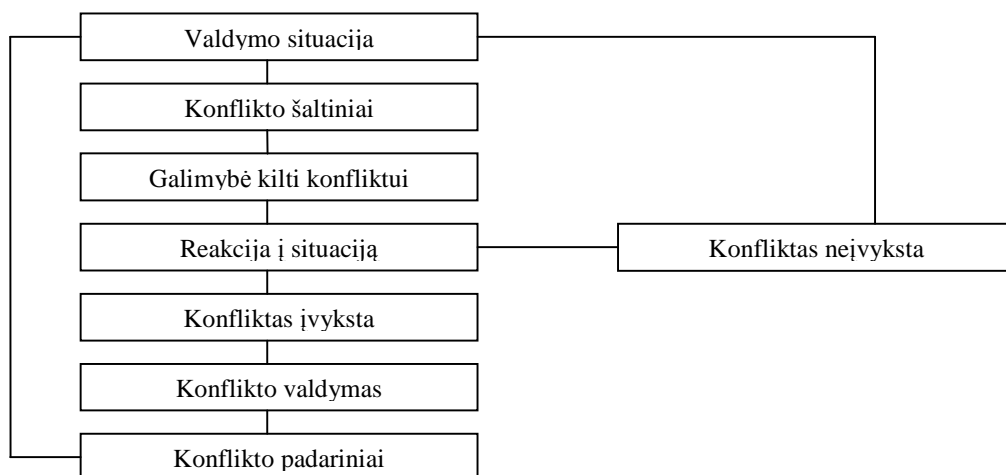
L. Mullinsas (2002) siūlo taikyti tokią destruktivaus konflikto prevencijos strategiją:

- Nustatyti tikslus ir uždavinius. Žmonės nesupranta vieni kitų dažniausiai tada, kai jų tikslai ar uždaviniai yra priešaringi ar nuslepiami. Tiesioginis keitimasis informacija tarp atskirų organizacijos narių ar grupių gali sumažinti konflikto tikimybę arba užgesinti jau išplėskusį konfliktą.
- Apgalvotai skirstyti išteklius. Kai ištekliai riboti, problemos, susijusios su jų skirstymu, neišvengiamos. Tačiau galima pasistengti skirstyti juos tikslingiau. Pavyzdžiui, atidėti vienos srities finansavimą ir daugiau lėšų skirti tai sričiai, kurią tuo metu labiau reikia finansuoti.
- Apibrėžti kadro politiką ir procedūros klausimus. Kai administracijos politika remiasi teisingumo principu, o procedūros aiškiai apibrėžtos ir galioja visiems, konflikto tikimybė sumažėja.
- Taikyti nematerialųjį skatinimą. Jeigu organizacijoje nėra skatinimo sistemos, žmonės gali jaustis įžeisti ir sutrikę. Skatinti galima įvairiai: suteikti laisvų dienų, taikyti slankųjį darbo tvarkaraštį, leisti dalyvauti profesiniuose renginiuose darbo metu ir pan. Tačiau reikia atsižvelgti į tai, kad ne visi žmonės vienodai vertina tas pačias skatinimo rūšis. Jos turėtų būti pasirinktos atsižvelgiant į asmeninius poreikius.
- Skatinti grupinę veiklą. Taikant efektyvios komandos kūrimo principus, galima sutelkti grupes sumažinti konfliktus grupių viduje.
- Įvertinti vadovavimo ir valdymo stilių. Konflikto intensyvumui gali turėti įtakos vadovo, lyderio vadovavimo stilius ir metodas. Vadovavimo stilius, skatinantis darbuotojus dalyvauti valdant organizaciją, taip pat konsultuojamasis stilius skatina tarpusavio supratimą, kuria pasitikėjimo ir pagarbos aplinką.

- Peržiūrėti organizacinius procesus. Organizacijoje galiojančios normos, pareigos, taisyklės, įgaliojimai gali ir sumažinti, ir priešingai, suaktyvinti konfliktą. Komunikacijos kanalai, kuriuos lemia organizacijos struktūra, gali būti visiškai netinkami ir tapti konflikto priežastimi. Kartais lankstumas, mokėjimas prisiderinti prie aplinkybių yra svarbiau negu aklas taisyklių ir nustatytos tvarkos laikymasis (nors visiškai ignoruoti taisyklių nepatartina).

- Tobulinti vadybininkų bendravimo įgūdžius. Nuo grupės vadovo (vadybininko) vadovavimo stiliaus, jo taikomo konflikto sprendimo būdo, gebėjimo bendrauti, suprasti kitus ir gerbti jų požiūrį priklauso, ar konfliktas bus išspręstas, ar kartosis ateityje.

Kiekvieną konfliktą reikėtų suvokti kaip tam tikrą personalo valdymo proceso dalį, kurioje atsiradę konflikto šaltiniai gali paskatinti galimybę konfliktui įvykti ir priklausomai nuo reakcijos konfliktas įvyksta ar ne (6 pav.). Įvykus konfliktui valdymo proceso tolesnė sėkmė priklauso nuo konflikto valdymo efektyvumo.



Šaltinis: A. Sakalas, *Personalo vadyba*, 1998, p. 274.

### 6 pav. Konflikto procesualinė schema

Iš konflikto procesualinės schemos, aišku, kad vykstant valdymo procesui yra neišvengiama tikimybė kilti konfliktui, tačiau jeigu laiku konfliktas bus atpažintas ir atitinkamai sureaguota, konfliktas gali ir neįvykti. Kita vertus – jei konfliktas įvyksta, tai būtinas konflikto valdymas. Nuo konflikto valdymo efektyvumo priklausys konflikto padariniai, kurie gali būti teigiami arba neigiami ir darbuotojo darbo kokybė.

*Nors ir įmonė siekia darnios visų veiklos sričių integracijos, ji negali likti statiška ir tenkintis esama padėtimi. Kartais konfliktai yra ir pageidaujami, nors ir ne visuomet turi teigiamą poveikį. Dažnai organizacijų vadovams rekomenduojama įvertinti konfliktų prevencijos naudą, kaip tam tikrą*



*valdymo proceso dalį ir, pasitelkiant konflikto prevencijos strategiją, gauti kuo daugiau informacijos, išskirti daugiau alternatyvų ir problemų, nustatyti ir kiekvieno skirtingą požiūrį.*

### **1. 5. Konfliktų sprendimo metodai**

Požiūris į konfliktus organizacijoje daro įtaką darbuotojų motyvacijai, darbuotojų aplinkos kūrimui, sprendimų priėmimui, vadovo vadovavimo stiliaus pasirinkimui. Efektyviai išspręstas konfliktas – tai sėkmingo bendradarbiavimo pradžia.

Esminį požiūrį į konfliktus rodo vadovo vadovavimo stilius. Anot K.Vaikšnoritės (2006) biurokratinio ar konservatyvaus stiliaus vadovai įsitikinę, kad konfliktas yra nereikalingas, žalingas rodo darbo planavimo vadovavimo nesėkmes. Konfliktą vadovai prilygina kovai, nemalonioms diskusijoms, pykčiui ir įtampai. Biurokratai įsitikinę, kad jei bus laikomasi mokslinių vadovavimo taisyklių, vadovo ir darbuotojų konfliktai išnyks. Konfliktą jie siūlo numalšinti ir pašalinti. Biurokratų konfliktų sprendimo strategija bei metodai apima represinės, nepalankios aplinkos 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 taikomi 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, nes žmonės turi poreikių, kurie kartais kertasi. Komandos nariai gali pyktis su komandos vadovu dėl darbų pasiskirstymo. Liberalus, progresyvus požiūris į konfliktus remiasi tuo, kad kai kurie konfliktai yra reikalingi, ir jų sprendimo būdų ieškojimas didina darbo efektyvumą. Kartu pripažįstama, kad dauguma konfliktų gali pakenkti individams, užkirsti kelią tikslui siekti. Progresyviai mąstantis vadovas bandys konfliktą spręsti taip, kad visi neigiami jo aspektai būtų minimalūs, o naudingi – maksimalūs.

Kiekvienas žmogus per savo gyvenimą patiria įvairių konfliktų. Konfliktų sociologijos požiūriu konfliktas – tai natūralus visuomeninio gyvenimo reiškinys, ir naivu būtų tikėti mitu apie visapusišką žmogaus (tiek socialinių, tiek asmeninių) interesų suderinamumą (Ignatavičius, Gendvilienė, 1996, p. 67).

Konfliktų valdymas panašus į sudėtingą pasirinkimų labirintą ir mums tenka rinktis sprendimus susijusius su mūsų veiksmais, mintimis, jausmais. Ką turėtume daryti, kai atsidūrę konfliktoje situacijoje prieiname kryžkelę ir nebežinome, kaip elgtis toliau (Daniel, 1996, p. 107).

Trumpiausias kelias yra ignoravimas arba teisinių žinių – darbo kodekso pritaikymas. Tačiau yra ir kitokių ginčytinų situacijų, kur reikalingos vadybos žinios ir kurios reikalauja ilgesnio proceso.

Darbdaviams pravartu logiškai teisingai elgtis su darbuotojai dėl kelių priežasčių. Visų pirma dėl vis labiau linkusio bylinėtis personalo darbdaviams kyla būtinybė įdiegti drausmingumo ir atleidimo iš darbo procedūras, prie kurių nepajėgtų prikibti net reikliausias teismas. Be to, jei darbuotojai bus įsitikinę, kad su jais teisingai elgiamasi, jie patys nenorės bylinėtis, darbuotojai taip pat linksta „nueiti dar vieną papildomą mylią“ vykdydami savo pareigas (Dressler, 2001, p. 275).

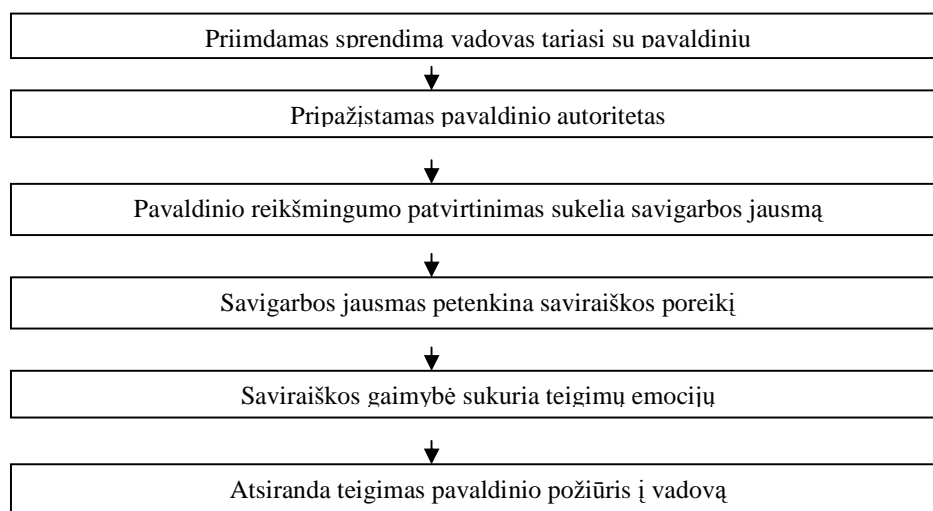
Kiekvieną konfliktą reikia valdyti, į kiekvieną konfliktą vertėtų reaguoti. Atsižvelgiant į tai, kiek tinkamai konfliktas bus valdomas, bus aišku, ar konflikto priežastys bus pašalintos ar dar labiau užaštrintos.

Kai konflikto priežastis yra vadovas, tai vienas iš konflikto sprendimo būdų – vadovas praneša darbuotojui apie galimas organizacines priemones dėl darbo drausmės pažeidimo ar pašlijusių santykių. Kita išvengimo priemonė - nuolat siekti situacijų, kai konflikto tikimybė minimali. Arba, kilus konfliktui, vadovui būtina imtis ryžtingų veiksmų jį valdyti, išspręsti. Vienas iš galimų žingsnių būtų psichokorekcija. Jos būdai: jausmų išreiškimas; emocinis atpildas; agresijos nuslopinimas (priverstinis oponento išklausymas, pasikeitimas pozicijomis, konfrontuojančiųjų dvasinių horizontų praplėtimas) ir autoritetingas trečiasis asmuo. Tarpininkas turi būti nepriklausomas, abiem pusėms autoritetingas, neutralus, šaltakraujiškas, nešališkas, iniciatyvus ir delikatus.

Konfliktų išvengti padeda (Leonienė, 1998, p. 158):

1. Visiškas susitarimas, pasiektas patikslinus abiejų pusių požiūrį;
2. Dalinis susitarimas, pasiektas pirmenybę atiduodant vadovo požiūriui;
3. Dalinis susitarimas, pirmenybę atiduodant vykdytojo požiūriui.

Vadyboje dirbančių specialistų patirtis rodo, kad konfliktų tikybė mažėja, kai patys vykdytojai dalyvauja rengdami sprendimus, vykdytojas tampa sprendimo autoriaus šalininku (7 pav.).

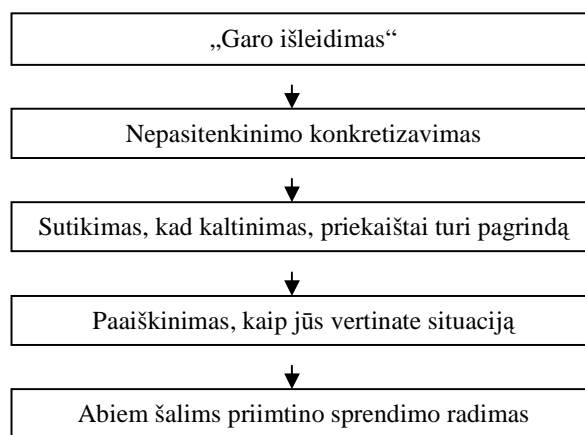


Šaltinis: B. Leonienė, *Verslo pradmenys*, 1998, p. 156.

**7 pav. Pavaldinio teigiamo požiūrio į vadovą sudarymo schema**

Sėkmė galima, jei vadovaujamesi šiais patarimais: vadovas ir pavaldinys turi kalbėti ta pačia profesine kalba, t. y. reikia, kad tarp jų būtų tam tikras išsilavinimo, patirties ir socialinių vertybių bendrumas, jie turi gerbti vienas kitą. Kiekvienu pavedimu turi būti aiškiai ir konkrečiai pasakyta, ką, kada ir kur turi atlikti, kaip bus kontroliuojama, kokie vertinimo kriterijai, pagal kuriuos bus vertinama darbo kokybė, pavaldinys turi gauti aiškia, išsamią informaciją, reikalingą pavedimui vykdyti. Vadovas turi sudominti pavaldinį valdymo sprendimu, sukelti asmenišką suinteresuotumą šia užduotimi, o tai geriausiai pasiekama tuomet, kai vykdytojas dalyvauja rengdamas sprendimą.

Vienas iš konfliktų metodų, tai sukonkretizavus problemą abiem šalims priimtino sprendimo ieškojimas (8 pav.):



Šaltinis: J. Kasiulis, V. Barvydienė, *Vadovavimo psichologija*, 2004, p. 226.

### 8 pav. Konflikto sprendimo algoritmas

Konfliktai, įtampa, problemos yra neišvengiami kiekvienoje organizacijoje. Žmonės yra skirtingi: jie turi skirtingą požiūrį įvairiais klausimais, savus problemų sprendimo būdus. Tarpasmeniniai konfliktai kyla iš nesutarimų tam tikrais klausimais. Žmonės gali ir toliau nemėgti vienas kito, net priėmę bendrą sprendimą, vien dėl neteisingo derybų būdo.

Norint pasiekti geresnių bendradarbiavimo ir sutarimo rezultatų, konfliktinėse situacijose vadovas privalo laiku pastebėti atsiradusias priežastis ir bandyti spręsti problemą.

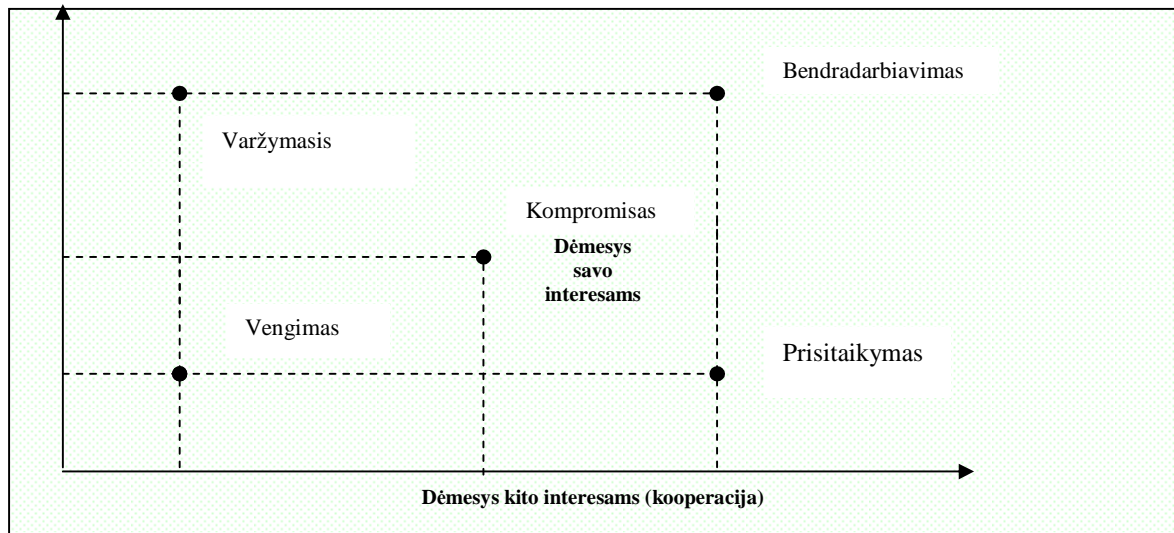
Yra keletas efektyvių konfliktinių situacijų valdymo būdų. Šiuos būdus galima grupuoti:

- Struktūriniai metodai: reikalavimų darbui numatymas, integravimas ir koordinavimas, skatinimo sistemos struktūra.

- Asmeniniai metodai: vengimas, švelninimas, spaudimas; kompromisas ir problemos sprendimas, taikant įvairius grupinio darbo metodus. Rekomenduojama: įvardyti problemos tikslus, o ne sprendimus, apibrėžti problemą, numatyti galimus variantus ir išrinkti priimtinausią, sutelkti dėmesį ne į kito individo asmenines savybes, o į problemą, sukurti pasitikėjimo aplinką, pagrįstą

bendradarbiavimu ir informacijos kaita, palaikyti teigiamas emocijas, simpatijas, supratimą, klausantis kito nerodyti pykčio, agresijos.

K. Thomas (1977) siūlo penkis konflikto sprendimo stilius: vengimą, varžymąsi, prisitaikymą, kompromisą ir bendradarbiavimą (9 pav.):



Šaltinis: J. Kasiulis, V. Barvydienė, *Vadovavimo psichologija*, 2004, p. 229.

### 9 pav. Dvimatis konfliktų reguliavimo modelis

Iš šio dvimačio konfliktų reguliavimo modelio galima suprasti, kad bendradarbiavimas, tai yra geriausia situacija, kai konflikto dalyviai pasiekia alternatyvą, patenkinančią abiejų šalių interesus. Šiuo atveju laimi abi pusės. Kitais atvejais arba abi pusės taikstosi ir nuolaidžiauja viena kitai, arba siekia patenkinti savo interesus nepaisydami kitų asmenų, arba aukoja savo interesus kitiems.

Darbo konfliktų sprendimo metodų privalumai ir trūkumai pateikiami 1 lentelėje:

1 lentelė

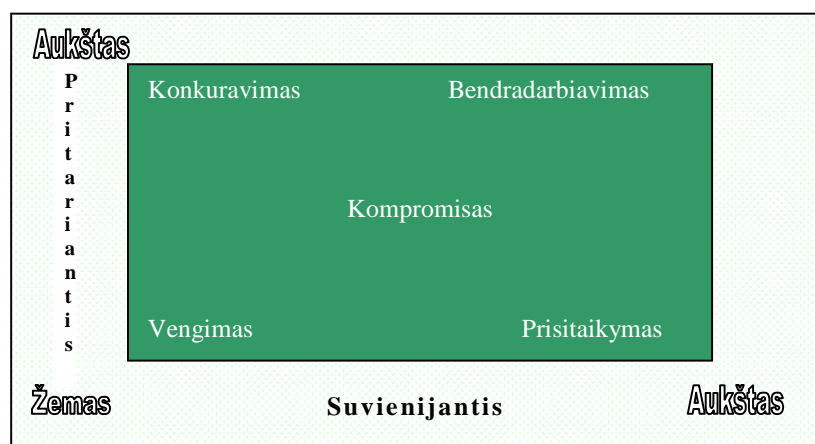
#### Darbo konfliktų sprendimo metodų privalumai ir trūkumai

Sprendimo metodai	Elgesys	Privalumai	Trūkumai
Vengimas	Elgiamasi taip, tarsi konflikto nebūtų	Iš šalies žiūrint atrodo, kad darbas vyksta sklandžiai	Nenukenčia abiejų pusių interesai, problema lieka neišspręsta. Tai vienas neefektyviausių metodų
Prisitaikymas	Savo interesų aukojimas dėl kito	Iš šalies žiūrint atrodo, kad darbas vyksta sklandžiai	Problema lieka neišspręsta, kyla grėsmė, kad kada nors prisitaikantysis pusė ims maištauti.
Spaudimas	Siekiami patenkinti savo interesus, nepaisant kitų nuomonių	Greitai priimami sprendimai	Žlugdoma kitų dalyvių iniciatyva, gali sukelti kitų dalyvių nepasitenkinimą, negalima užtikrinti, kad bus surastas geriausias sprendimas
Kompromisas	Taikomos nuolaidos tiek vienos, tiek kitos pusės interesams	Leidžia priimti sprendimus, dalinai tenkinančius abi puses, sumažina nepasitenkinimą	Jeigu kompromisas bus pasiektas per anksti, problema gali likti neišspręsta
Bendradarbiavimas	Siekiamas sprendimo, patenkinančio abiejų šalių interesus	Priimtas sprendimas tinka abiem pusėms, išklausomi abiejų pusių argumentai. Tai vienas efektyviausių metodų	Gali ilgai trukti

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Apibendrinant 1 lentelėje pateiktus darbo konfliktų sprendimo metodų privalumus ir trūkumus, galima pastebėti, kad priimtinausias sprendimas, tinkamas abiem pusėms, kai išklausomi ir išnagrinėjami abiejų pusių argumentai – tai bendradarbiavimas. Tai efektyviausias konflikto valdymo metodas, tačiau jis trunka ilgai. Todėl jei neįmanoma pasiekti bendradarbiavimo, tai pats nekenksmingiausias iš konflikto sprendimo būdas kompromisas, norint rasti kompromisą reikėtų: pripažinti konfliktą, sutarti dėl derybų procedūros, nustatyti bendrų ir skirtingų interesų ribas, ieškoti galimų problemos sprendimų variantų, nagrinėti juos, suderinti optimalų sprendimą, vykdyti suplanuotas priemones ir vertinti abipusių ginčytinų klausimų sprendimo rezultatus.

Kiek kitaip šį konfliktų valdymo modelį pateikia Stevenas L. McShanas (2006) (10 pav.):



Šaltinis: sukurta autorės pagal Steveno L. McShano, 2006, p. 1.

### 10 pav. Konflikto valdymo stiliai

Pateiktoje 10 paveiksle (schemeje) galima pastebėti, kad aukščiausias suvienijimo ir pritarimo laipsnis yra kai pasiekama bendradarbiavimo, o vengimas – kai nenukenčia abiejų pusių interesai, imituojama, kad problemos nėra, tačiau problema lieka neišspręsta, toks elgesys nesuvienija kolektyvo, darbuotojas viduje nepritaria kitų sprendimams, tik ignoruoja esamą situaciją.

Įmanoma išvengti darbinio konflikto arba deramai į jį sureaguoti, bent jau viena iš šalių privalo būti pasirengusi (J. Edelman, M. B. Crain, 1997, p. 193):

1. Aiškiai ir ramiai bendrauti su kitu asmeniu.
2. Gerbti kitą žmogų ir jo poziciją.
3. Atskirti savąjį *ego* nuo situacijos, pasirengti išspręsti nesutarimus draugiškai, abiejų pasirinktu būdu.
4. Problemai paskirti tiek laiko, kiek būtina suvokti ir įsijausti į kito žmogaus padėtį, pasirinkti geriausią taktiką.

5. Būti doram ir jautriam, nes tikra kontrolė ir stiprybė pasikliauti pačiu savimi, o ne darbu ar padėtimi.

Subordinaciniai ir horizontalūs konfliktai labai priklauso nuo vadovų. Konfliktų gerokai sumažėtų, jei vadovas sukurtų ramia, dalykišką ir draugišką aplinką, dažnai nagrinėtų neaiškumus, nebėgtų nuo konfliktų, atkreiptų dėmesį į darbuotojų asmeninius ir bendrus poreikius, aktyviai klausytų ir išiklausytų, žvelgtų į ateitį, o mokytųsi iš praeities, sukurtų keletą ateities variantų, ieškotų ir surastų įmanomų ir greitai vykdomų priemonių, padedančių valdyti konfliktus, būtų atviras ir garbingas, kalbėtų tik apie šiandieninę situaciją, poelgi, nenukrypdamas į nemalonius praeities įvykius, prisiminimus, bent retsykais pakviestų nešališką tarpininką, padedantį susikalbėti ir kūrybiškai spręsti.

Vadovas turėtų mokėti aktyviai ir reflekyviai klausyti: stengtis suvokti kiekvieno poziciją ir požiūrius konfliktinėje situacijoje; stengtis sukelti pasitikėjimą taip, kad konfliktuojantieji galėtų būti atviri ir sąžiningi tarpusavyje. Pasitelkti palaikymo gebėjimus: padaryti didelį poveikį kitiems; palaikyti juos įgyvendinant tam tikrą sprendimą. Sumažinti komunikacijos trukdymus tarp konfliktuojančių pusių: nebandyti vyrauti, būti agresyviai, gąsdinti; nebandyti klaidinti sprendimus priimančių pusių, t. y. painioti nuomones su faktais. Sutelkti dėmesį į problemą: nedidinti tarpasmeninės įtampos kritika; rinkti faktus; dideles problemas skaidyti į smulkesnes; tada spręsti kiekvieną problemą atskirai; pasiekus susitarimą vienu klausimu, apsvarstyti, kaip galėtų susitarti ir kitais klausimais. Išvalgiai įvertinti priimtus sprendimus: įvertinti sprendimų pasekmes kiekvienai iš šalių. Nustatyti potencialių ateityje įvyksiančių konfliktų pobūdį ir pasistengti surasti jų sprendimo būdus.

Visi žmonės yra skirtingi: skiriasi supratimas apie vertybes, darbą ir bendradarbiavimą, tad kartais toks „idėjų maištas“ gali nepagelbėti. Kiekviena organizacija turėtų apmąstyti ir, remdamasi užsienio firmų praktika, kviesti specialistą, išmanantį konfliktologiją. Tai padėtų testų metodu įvertinti situaciją ir pagelbėti vadovui ją spręsti.

Jei organizacijoje konfliktai gana dažni, tačiau jie nėra vadovo blogos vadybos priežastis, tai organizacija turėtų pagalvoti apie konstruktyvesnę darbuotojų priėmimo į darbą atranką personalo vertinimą. Svarbu, kad darbuotojai mokėtų dirbti kolektyve ir būtų suinteresuoti siekti pagrindinių organizacijos tikslų.

*Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad iš daugelio mokslinės literatūros šaltiniuose pateiktų konfliktų sprendimo metodų efektyviausi – kai sukurama sveiko bendradarbiavimo aplinka. Tuomet nenukenčia nė vienos pusės interesai, nors kitu atveju – tai trunka ilgiau. Galima pastebėti, kad daugelyje organizacijų kiekvienas darbdavys turi savitą vadovavimo stilių, todėl prisitaiko sau ir tinkamą konfliktų sprendimo metodą. Kiekvienai atitinkamai situacijai, reikalingas vis kitas – naujas*

*požiūris į problemą. Ypač svarbu, kad darbdavys būtų susipažinęs su vadybos samprata, suvoktu, kad konfliktai turi įvairiausias priežastis, padarinius ir daugybę galimų sprendimo metodų. Darbdavys turėtų rasti galimybę užkirsti kelią konflikto priežastims atsirasti.. Demokratiškas kolektyvo subūrimas, nuomonių išklausa – tai reali galimybė darbuotojui pasijusti svarbiam. Nuomones reikėtų mokėti išklausti, vienyti grupės narius iškeltiems įmonės tikslams spręsti,, motyvuoti tiesiogiai dalyvauti valdymo bei idėjų įgyvendinimo procesuose.. Kuo pavaldinys labiau jausis naudingas organizacijoje, tuo labiau stengsis pagelbėti, kuo demokratiškesnė aplinka vyraus, tuo mažiau nesusipratimų atsiras.*

### **1. 5. 1. Verslo etika – konfliktų sprendimo būdas**

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, tampa aktuali socialinės atsakomybės sąvoka. Tai padeda suvokti etika, kurios ištakos siekia Aristotelio laikus. Daugumos verslo etikos specialistų nuomone, neprireiktų gaišti laiko, aiškinantis konfliktines situacijas, jei įmonėje vyrautų etiška ir pozityvi atmosfera ir tiek vadovas, tiek darbuotojas jaustųsi moraliai atsakingas už savo poelgius. Teisingumo proceso idėja tampa įrankiu tiek Lietuvos, tiek užsienio bendrovėms, kurios stengiasi persiorganizuoti iš gamybos į žiniomis pagrįstą bendrovę, kurioje ekonominės vertės sukūrimas vis labiau priklauso nuo idėjų ir inovacijų. Teisingumo procesas iš esmės pakeičia požiūrį ir elgseną, todėl pasitelkę teisingumo procesą, vadovai gali pasiekti netgi pačius sunkiausius tikslus, nes proceso paveikti darbuotojai savanoriškai padės.

Verslo etika – tai ne derybų organizavimo menas, ne įmonės pristatymas – ne etiketas. Tai – vadybos mokslo dalis. Verslo etika gali būti suprantama dvejopai: kaip profesinė etika, išreiškianti profesionalo etinę laikyseną, kaip etinių principų taikymas konkrečioms verslo situacijoms spręsti.

Bendriausia prasme kiekvienas žmogus glaudžiai susijęs su valstybės kultūra. Pastebima etninių, religinių, profesinių ir kitų šalies kultūrų įtaka: papročiai, tradicijos yra dalis kultūros normų, kurios suprantamos kaip priimtinas ir nusistovėjęs elgesio modelis (dažniausiai pasitaikantis elgesio modelis – lingvistinis, kai kasdieninio gyvenimo bruožus apibūdina žodinė ir nežodinė informacija). Bendravimo proceso efektyvumui įtakos turi organizacijos kultūra. Verslininko etinis ir moralinis brandumas turi įtakos ne tik bendrovės ekonominiams rodikliams (Kazokienė, 2004, p. 3).

A. Paulavičiūtė (1998), remiasi David Cotton išvadomis ir pabrėžia tokias nuostatas:

- Etikos klaidos sugriauna karjerą daug radikaliau ir greičiau nei teisinės ar buhalterinės. Verslo pasaulis niekada neatleidžia apgaulės, vagystės, nes tokie veiksmai griaua verslo klestėjimo moralinį pagrindą.

- Etika keičia požiūrį į verslo pasaulį. Verslo etika padeda perkelti verslo sąvoką į humanišką kontekstą.

- Nieko nėra pavojingesnio verslui kaip blogas įvaizdis. Blogas įvaizdis tiesiogiai neigiamai veikia pardavimą, pelną, personalo moralę ir organizacijos valdymą.

Neigiama informacija daro didesnę įtaką vartotojui nei teigiama. Galima numanyti, kad vartotojas, sužinojęs apie neetišką elgesį boikotuoja tų organizacijų prekes, o žinodamas apie organizacijos etišką elgesį, nebūtinai perka jos prekes.

Didžiosios Britanijos komercinio banko atlikta MORI apklausa parodė, kad 2001 m. daugiau nei pusė vartotojų įsigijo prekes ar rekomendavo organizaciją tik dėl jos etinės reputacijos. Toks elgesys pagal M. Forte ir B. T. Lamont (1998) atliktus tyrimus teigia, kad vartotojai vis dažniau perka prekes, remdamiesi organizacijos vaidmeniu visuomenėje. Nors vartotojai, įsigydami prekes, nesureikšmina socialinės atsakomybės, tačiau tyrimais buvo nustatyta, kad vartotojai labiau linkę paremti etiškus veiksmus nei bausti už neetišką elgesį.

Amstrongas Kotleris (2000) teigia, kad specialistai turi elgtis etiškai jau vien dėl to, kad tai moraliai teisinga. Žmonės daug etiškų ar neetiškų poelgių išmoksta bendraudami su kitais, tarp kurių vadybininkai vaidina svarbų vaidmenį, nes jie sprendžia apie darbuotojų elgesį. Vadybininkai tiesiogiai perduoda etinius standartus – ir žodžiais, ir būdami asmeniniai siektino elgesio pavyzdžiai, ir – netiesiogiai – pasinaudodami lemiamą įtaką kompanijos kultūrai (Lewicka-Strzalecka, 2002, p. 135).

Jei konfliktas yra efektyviai valdomas, jis gali padėti organizacijos efektyvumui, tačiau kai yra blogai organizuojamas, jis gali paskatinti priešingą elgesį, ir tada abi pusės pralaimi (Cole, 1995, p. 297).

Tačiau, šiandien dar vis gyva problema, kad požiūris į žmogų nesureikšminamas, todėl dažnai atrodo, kad dauguma konfliktų išsprendžiami dviem būdais: pirma darbuotojas atleidžiamas, arba antra, jis išeina iš darbo be galimybės apsiginti. Vadybininkai nesuvokia, kad prarasti darbuotoją yra nuostolis ne tik pačiam darbuotojui, bet ir organizacijai. Konfliktų atvejais, kai randama išeitis, darbuotojų interesai vis viena pažeidžiami. Kai organizacijų vadovai suvoks, kad bendrovės vertė turi būti skaičiuojama ne pagal turta, o atsižvelgiant į darbuotojų intelekto kapitalą, jų potencialą darbuotis. Vadovų pareiga atskleisti kiekvieną individą, skatinti ir motyvuoti jį pozityviam darbui.

Dažniausiai žmonių išteklių traktuojami tik kiekybiškai, o nekreipiama dėmesio į žmonių santykių sistemos kokybę, į elgesį darbo vietose, į teigiamų ir neigiamų aplinkybių darbovietėse lemiamą įtaką žmogaus galioms ar negalioms, t. y. tiesioginiams žmogaus ištekliams, gebėjimams kokybiškai – socialiai atsakingai – atlikti savo funkcijas.



Individo atsakomybė už dorą elgesį – kokybišką darbą – dabar daugiausia perkeliama struktūrai, t. y. atsakomybė užkraunama tai veiklos terpei, kuri skatina žmogų vienaip ar kitaip elgtis (motyvuoja arba demotyvuoja dorai elgtis). Todėl jau ne tik (ir ne tiek) individo atsakomybei ji ir priskiriama. Tai suponuoja organizacinės atsakomybės sampratą, kuriai įdiegti įmonėse prireikia tikslingos dalykinės etikos institucionalizacijos, pirmiausia išvelgiant, ką reikėtų daryti įmonėse, kad darbuotojui būtų lengva būti doram (atsakingam, patikimam, kokybiškai dirbančiam profesionalui), kokios konkrečiai sąlygos, aplinkybės būtinos, kad individas būtų motyvuotas nepažeisti taisyklių, normų, įstatymų. Teisinga individo elgsena dažnai apribojam neteisinga būtent pačios organizacijos vadyba: tai tiesiogiai lemia institucijos tvarka/ netvarka (Vasiljevienė, 2004, p. 20).

Šiuolaikinėje aplinkoje darbuotojų kompetencija yra laikoma vienu iš svarbiausių veiksnių, darančių įtakos organizacijų konkurencingumui ir veiklos efektyvumui. Kiekviena organizacija, siekdama konkurencingumo, turėtų rūpintis darbuotojų kompetencijos ugdymu (Šarkiūnaitė, Čiutienė, 2004, p. 23).

Organizacijų veiklos sėkmę vis labiau lemia moralinė aplinka ir tam tikri organizacijos elgsenos įpročiai. Todėl svarbu atlikti socialinę etinę įmonių, organizacijų, institucijų stebėseną suvokiant, jog skaidri tvarka – objektyvių, suderintų rodiklių ir kriterijų valdžia, įstatymų ir etinių normų laikymasis – atsakingumo, principingumo, integralumo, žodžio ir veiksmo, deklaruojamų vertybių ir jų praktinio įgyvendinimo atitiktis – ilgalaikės organizacijos sėkmės laidas.

Lietuvoje išsigalėjusias moralės sampratas bei elgesio pagal jas įgūdžius būtina kritiškai reflektuoti iš daugelio pozicijų, derinti prie pakitusio gyvenimo; arba iš naujo modeliuoti, tiesiog rekonstruoti (socialinio konstruktyvizmo paradigmos kontekstu), pritaikyti organizacijoms kaip moraliniams subjektams. Tam svarbu įrodyti, moksliniais duomenimis, argumentais pagrįsti, kad (Vasiljevienė, 2004, p. 31):

a) vyksta stipri atitinkamų visuomenės ar individo dorinių orientacijų bei moralinių nuostatų ir ekonominės sėkmės–nesėkmės koreliacija;

b) į tikslą orientuotai (goalorienteted) organizacijos veiklai reikia kitokio, nei įprasta Lietuvos žmogui, etiškumo;

c) organizacijų etika – tai esminė žmogaus išteklių potencialo didinimo priemonė, kuri mokliškai pagrįstai pajėgia rekonstruoti organizacijų veiklos modelius;

d) etikos dalykinėje veikloje intensyviai laikomasi ne tik dėl humanizacijos, bet ir siekiant funkcionalizacijos, optimizacijos, ekonominio efekto, o tai galiausiai ir suteikia taip žmogaus geidžiamą visapusiškai (ir moraliai, ir materialiai) kokybišką gyvenimą.

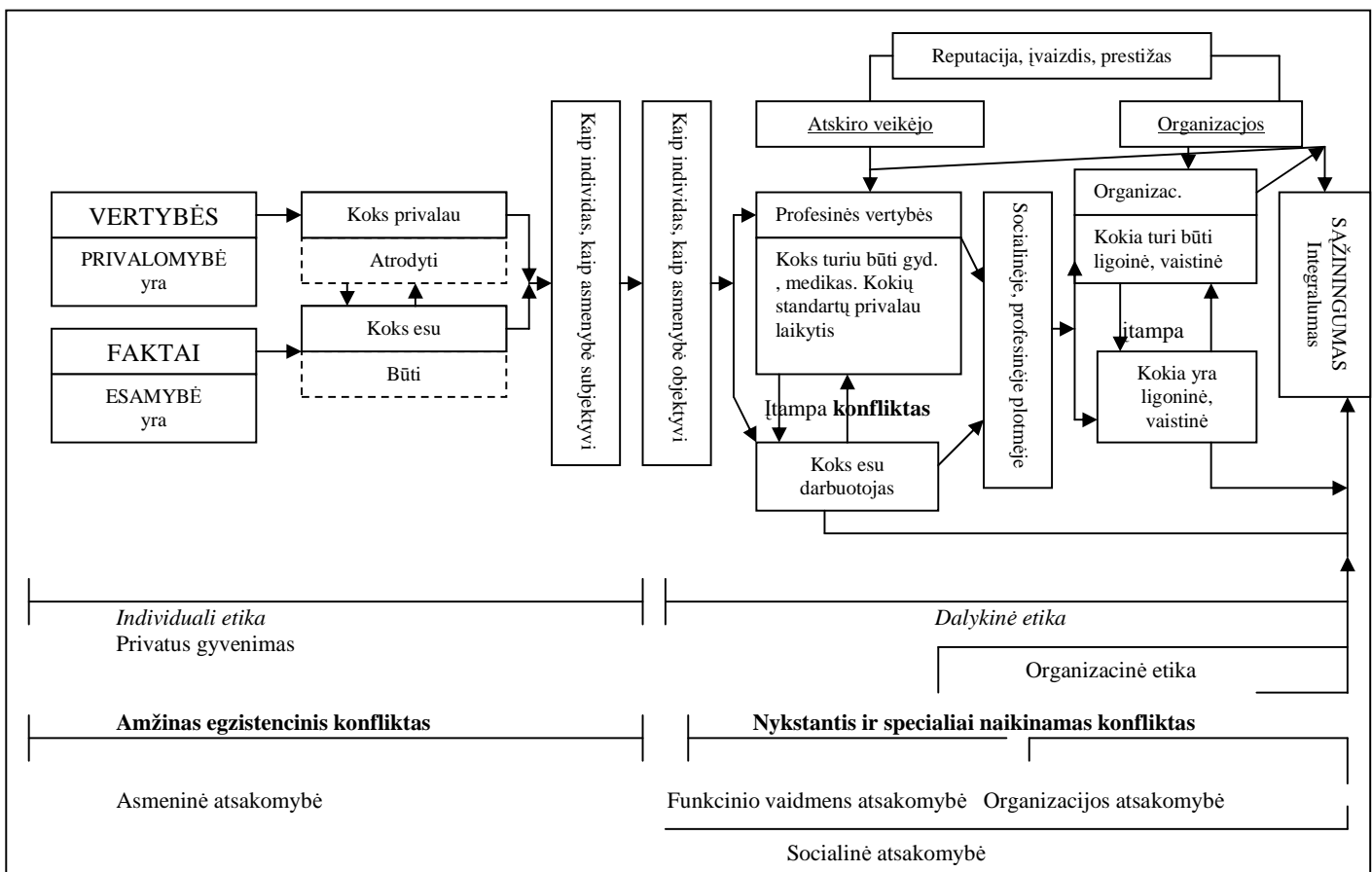
Naujosios vadybos sistemos, sukurtos vakaruose, naudojant elgesio kodeksus ir socialinius standartus, jau susiformavo ne tik teorinio, bet ir praktinio lygmens. Organizacijų etika – tai jau praktikoje matomi procesai. Tai įvyko per pastarąjį dešimtmetį, todėl ne tik kad pasauliniu mastu nėra įmanoma šių pokyčių taip greitai akceptuoti, ypač posovietinėje erdvėje, bet ir konceptualiai jie dar sunkiai suvokiami, niekaip negali (nebent žodžiais, bet ne giliu suvokimo ir atitinkamu sprendimu) prasiveržti į ekonominės veiklos strategiją, būsimų vadybininkų, ekonomistų vadovėlius ir paskaitas. Todėl dar kartą pabrėžtina, kaip svarbu dinamiškame pasaulyje sparčiau (nei Lietuvoje dabar) integruoti mokslą ir mokymą, mokslą siejant su veiklos praktika (Vasiljevienė, 2006, p. 46).

Verslo etikos institutinalizaciją sudaro: etikos kodeksai, etikos komitetai, konsultantai, „karštosios“ telefono linijos, etikos mokymas, etinis auditas ir t. t.

Apibendrinant galima teigti, kad vienu iš verslo etikos – konfliktų sprendimo būdu gali būti etikos kodeksas, kurį „galima naudoti, siekiant palaikyti garbingumą“, kuris padeda organizacijoms spręsti konfliktines situacijas bei ginčus. Tai vienas profesijos bruožų ir požymių.

Šiuolaikiniai kodeksai nebe šiaip skelbia dorovės idealus, o reglamentuoja ir realų, praktinėms veiklos rūšims reikalingą elgesį. Šie moralės kodeksai apibrėžia principus, kurių verta laikytis. Be to, krašte, kuriame plėtojamas etikos kodeksas, daro didelę įtaką, nes kuriamas kultūrinis kontekstas, išnyksta nuostatų dilemos „būti“ ar „atrodyti“ (11 pav.). Kai kultūra daugiau orientuojasi į „atrodyti“, fasadiškumą, į įvaizdžio – neturint jam realaus „kuo“ – sukūrimą, tai etikos kodeksai dažnai lieka tik popieriuje.

Kai nebus skirtumo tarp situacijos „turi būti“ ir „yra“, tuomet galima sakyti, kad organizacija rekonstruota ir dėl etiško elgesio nebus tinkamos terpės konfliktams kilti. Paklusnumo įstatymams, taisyklėms, principams dorybę išsiugdę ir konfliktą tarp privalomybės jau panaikinę kraštai, tautos ar organizacijos gal ir gali apsieiti be elgesio kodekso, tačiau daugelyje kraštų ir organizacijų dar reikia specialių priemonių tam, kad siektina filosofija būtų „įkūnyta būsenoje“.



Šaltinis: Vasiljevienė, N. *Verslo etika ir elgesio kodeksai*, 2003, p. 373.

### 11 pav. Privalomybės (vertybių) ir esamybės (faktų) distinkcija

Organizacijos, kurios jau sukūrė etikos kodeksus, jų laikosi kaip instrukcijos vadovai, nurodantys, kas yra priimtina, o kas ne organizacijos praktikoje. Tik drauge sukurti, kruopščiai suformuluoti, aiškiai suvokiami, plačiai veikiančios kodeksai saugo individo savimonę, padeda palaikyti etinę aplinką ir leidžia kodeksui būti efektyviam – tiek apsiribojant korporacija, tiek išsiplėtus iki valstybinio lygmens. Nepaisančio elgesio taisyklių ar socialiai nepatikimo verslininko ar specialisto paslaugomis naudojasi tik mažuma.

Kiekvienas darbuotojas, kuris dirba profesionaliai yra tarsi moraliai išpareigojęs: ir turįs atsakomybę, ir atsiskaitomybę. Šitaip kuriama etiška aplinka ir pati organizacija, taip populiarinama bendrovė ir net patys klientai yra pasirengę atsilyginti už etinius bendrovės investavimus, kartu didina prekių paklausą, arba kai šie investavimai gali pagilinti darbuotojų motyvaciją bei padidinti darbo našumą, tuomet moralumas gali tapti didėjančios konkurencinės jėgos dalimi.

*Atlikus teorinius tyrimus, kiek verslo etikos instrumentų panaudojimas gali turėti įtakos konfliktų sprendimui, galima daryti prielaidą, kad įmonėje, kuri apsibrėžus veiklos gaires, bendriems tikslams siekti, dingsta konflikto priežasčių tikimybė. Dauguma autorių įvardija, kad konfliktai kyla dėl*

*skirtingų vertybių supratimo ar nepakankamų išteklių, bendradarbiavimo ir pan. Šiuolaikiniame organizacijų valdymo procese, panaudojus anksčiau aptartus etikos instrumentus, galima išvengti konfliktinių situacijų, nes yra aiškiai apibrėžti santykiai su vadovybe, dalyvavimas priimant sprendimus, interesų konfliktų teisėtumas, veiklos įvertinimo formos, skatinimo, santykių su vartotojais, konkurentais ir pan. Profesionalų bendrovė, pateisina ir visuomenės lūkesčius, įmonė turi gerą reputaciją, tačiau šis procesas ilgas, nes pakeisti kiekvieno individo mąstymą ir požiūrį, juolab darbuotojo, dirbančio daugelį metų toje pačioje įmonėje sudėtinga. Organizacijoje, kuriančioje ekonominį produktą ir kur klientai yra pagrindiniai vertintojai, priverčiama moraliai elgtis, tačiau valstybinėje įstaigoje, kai neturi įtakos konkurencingumo kriterijus, elgesio kodeksai gali būti neefektyvūs ir nesulaukti teigiamo efekto.*

### **1. 5. 2. Personalo vaidmuo konfliktų sprendimo procese**

Organizacijose atsakingieji už personalą, t. y. vadybininkai, tiesiogiai atsakingi už savo darbuotojus, personalo vadybininkai – profesionalūs personalo koncepcijų specialistai – konfrontuoja su vis kritiškesne vidaus ir išorės visuomene, kuriai jie morališkai atsako už savo veiksmus ir neveiklumą, ir turi tai pateisinti, pagrįsti. Nors daugėja vis tobulesnių instrumentalių potvarkių dėl efektyvaus elgesio reguliavimo priemonių ir metodų, atsakingieji už personalą, susidūrę su normatyvinėmis problemomis, dažnai nesiorientuoja, kokie konkretūs atrankos, įdarbinimo, vertinimo, motyvavimo, premijavimo, darbuotojų tobulino ar atleidimo veiksmai atitinka moralumo kriterijus. Atsakingas už žmonių išteklių valdymą, darbuotojas turi suvokti, kad „vadybos ekonominiai interesai lemia pagarbų elgesį su darbuotojais. Darbuotojų moralinių teisių paaisymas jau nebėra geros valios, o tik ekonominės paskatos klausimas. Pagal ankstesnių tyrimų, akivaizdu, kad organizacijose pažeidžiamos teisės būtent dėl išvardytų problemų.

Atsižvelgiant į spartų technologijų tobulėjimą, informacinės visuomenės plėtrą iš darbuotojų reikalaujama naujų teorinių, praktinių žinių, atitinkamo kvalifikacijos lygio ir gebėjimo greitai prisitaikyti prie naujų darbui keliamų reikalavimų. Lietuvos bendrajame programavimo dokumente (2004–2006) pažymima, kad „Lietuvos darbo jėga yra išsilavinusi, santykiškai didesnė jos dalis turi aukštąjį išsilavinimą, tačiau šiuolaikinės ekonomikos pobūdis, reikalaujantis greitos įgūdžių kaitos, kvalifikacijos kėlimo, anksčiau įgytas žinias daro sunkiai pritaikomas arba bevertes“. Darbo jėgos kompetencijos didinimas nurodomas kaip vienas iš mūsų šalies plėtros prioritetų. JAV pranašumas yra tai, kad ši šalis geba pritraukti kompetentingiausią darbo jėgą iš viso pasaulio ne dėl galimybės užsidirbti pinigų, o dėl to, kad ten darbuotojai traktuojami kaip kolegos, o ne kaip pavaldiniai.

Organizacijos, kurios tai supranta, gebės pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti pačius geriausius darbuotojus. Druckerio manymu, tai bus svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis per ateinančius 25 metus. Pasitelkusios visų darbuotojų kompetenciją organizacijos įgyvendina savo strategiją, o ji yra veiklos sėkmės veiksnys. (Šarkiūnaitė, Čiutienė, 2004, p. 25).

Valdymo personalo poreikis planuojamas siekiant didinti ūkinio, socialinio valdymo kadru potencialą, siekiant, kad atitiktų šiuolaikinius reikalavimus, plėtotės uždavinius, kitimo kryptis vidinę ir išorinę aplinką. Atitikimo lygis tuo aukštesnis, kuo geriau panaudojamos kolektyvo ir pavienių individų galimybės bei kuo tikslesnės įvertinimo kvalifikacinių reikalavimų tendencijos (Sakalas, Šalčius, 1997, p. 79).

Etiškai teisingai personalo vadybai būdinga tai, kad ji iš komunikatyvaus – intersubjetyvaus personalo vadybos pobūdžio išplaukiančią būtinybę gerbti darbuotojus kaip orius subjektus suvokia nebe tik moraliai kaip ekonominių vertybių kūrimo apribojimą arba vien tik funkcionaliai kaip strateginę pajėgumo bei suinteresuotumo rezultatais sąlygą, bet konstruktyviai „kaip praktiškai sumanaus valdymo sąlygą“ (Ulrich, 1997) įmonės personalo vadyboje.

Vadovavimo atsakomybės pradžia – suvokimas, kad darbuotojai yra ne vien strategiškai – efektyviai valdomai „objektai“, bet turi moralinių „subjektų“ statusą. Todėl pirmoji personalo vadybos pareiga yra ginti šį darbuotojų subjektyviškumą, kitaip tariant besąlygiškai gerbti žmogaus garbės ir orumo neliečiamybę kaip savaiminį tikslą, priimant visus sprendimus. (Wittmannas, 2002, p. 153).

Etninė socialinė pareiga reikalauja iš atsakingųjų už personalą, kad jie morališkai konfliktines situacijas spręstų ir darbuotojų keliamus realius ir pagrįstus reikalavimus (įdarbinimo, teisingo rezultatų įvertinimo, atlyginimo, rėmimo ir kt.) tenkintų neatsižvelgdami į asmenį.

Šiuolaikinės vadybos srityje vadybininkams keliami vis didesni reikalavimai: jo pareiga tampa motyvuoti žmones siekti organizacinių tikslų ne tik sumokant už jų atliktą darbą, bet ir užtikrinant fiziškai bei psichologiškai saugią, savirealizacijai palankią darbo aplinką, plėtojant komunikacijos, dalijimosi informacija bei žiniomis sistemas, kuriant mokymo programas, produktyviai dirbančias komandas. Keičiasi požiūris į vadovus ir pačią vadybą: atsisakoma tradicinių struktūrų, vis daugiau erdvės paliekama kūrybingumui, vadovas tampa nebe kontrolieriumi ar bausmių vykdytoju, o parama kolektyvui, bendrus tikslus realizuoti padedančiu partneriu. (Pučėtaitė, 2001, p. 92).

Galime pastebėti, kad jau ir Lietuvoje firmos yra priverstos pagarbiai elgtis su savo klientais, nemažai tokių organizacijų jau susirūpino etikos kodeksais, o savivaldybės ir kitos valstybinės įstaigos vis dar rodo elementarių garbingumo, orumo ir panašių moralės fenomenų nesuvokimą. Vertikalių santykių modelio išgalėjimas, piktnaudžiavimas galia, protegavimas, mobingas nepadedą pritraukti bei išsaugoti retų, vertę organizacijai kuriančių žmonių išteklių, o išorės kontrolės naudojimas,

nepasitikėjimas dirbančiais kuria konfliktišką, priešišką atmosferą organizacijos viduje, neskatina darbuotojų tobulinti, plėtoti savo gebėjimus ir žinias, maksimaliai tai išnaudoti ir kurti organizacijos gerovę.

Vis daugiau sričių imama reglamentuoti etikos kodeksais, etikos komisijų veiklos pagrindu. Yra žurnalistų etikos komisija, yra vyriausioji tarnybinės etikos komisija, yra Seimo etikos ir procedūrų komisija, dirba daugybė etikos komisijų kitose srityse, kurios viena apie kitą dažniausiai net nežino. Dažniausiai pasitaikantis etikos priežiūros objektas – profesinė ar tarnybinė etika.

Profesinės etikos nepaisymo atvejus pastebime savivaldybėse ir kitose valstybinėse įstaigose. Konfliktai vyksta tiek tarp interesantų ir valdininkų, tiek tarp pačių darbuotojų. Ši situacija atitinka paaiškinimą, kad moralinių bei etinių normų nepaisoma, nes nėra konkurencingumo, kuris priverstų moraliai elgtis. Anot S. Wittmanno (2002) silpstant konkurencingumui ir mažėjant rentabilumui gali būti pateisinama bet kokia personalo vadybos praktika – netgi nehumaniška ir diskriminuojanti. Dauguma savivaldybių darbuotojų patiria mobingą, kuris yra vadovo piktnaudžiavimo galia, darbuotojų dalykinių funkcijų nesuvokimo išdava, kuris pasireiškia nesveikos aplinkos kūrimu, nuolatinėmis priekabėmis prie atliktos užduoties, intrigomis, konfliktais neteisingais kaltinimais, kurie verčia darbuotoją išeiti iš darbo ir naudojami, norint atlaisvinti vietą pažįstamam, giminaičiui.

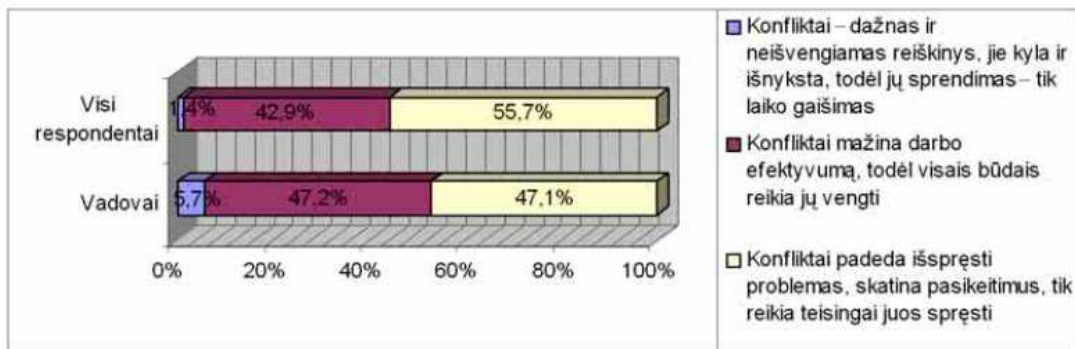
*Pažymima, kad organizacijos viduje vykstantys etikos instrumentų taikymo procesai yra pateisinami ir yra atsakingųjų už personalo valdymą ir vadovų rūpestis. Valstybinėse įstaigose konfliktų sprendimas yra vangus, dėl to, kad silpstant organizacijos konkurencingumui ir mažėjant rentabilumui pateisinama bet kokia personalo vadybos praktika – netgi nehumaniška ir diskriminuojanti.*

## **1. 6. Empirinis konfliktų valdymo ištyrimo lygis**

*Tyrimai atlikti Lietuvoje:*

V. R. Kulvinskienė ir E. R. Stancikas (2002) tyrė konfliktus Lietuvos organizacijose. Šio tyrimo rezultatai perteikia konfliktų suvokimą, vertinimą ir sprendimo būdus. Tyrimai parodė, kad darbuotojų nuostatos konfliktų konfliktiškumo atžvilgiu yra nevienodos, o iškilę konfliktai sprendžiami įvairiai. Atskleista trečiosios šalies įtaka konflikto sprendimui, darbuotojų pasitenkinimas konfliktų sprendimu, argumentuotas konfliktų kokybės gerinimo būtinumas. Tirti buvo pasirinktos skirtingo veiklos profilio organizacijos: dvi gamybos įmonės, viena prekybos įmonė ir dvi draudimo organizacijos – uždaroji akcinė bendrovė ir valstybinio socialinio draudimo įstaiga. Tyrime 2001–2002m. dalyvavo 110 respondentų, iš kurių ketvirtadalis buvo vadovai. Iš apklausos matyti skirtinga nuomonė apie konfliktą

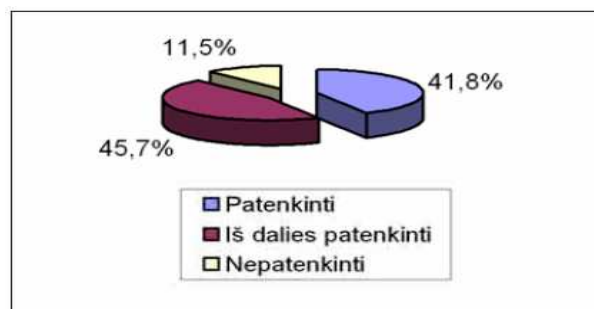
organizacijoje (12 pav.). 55,7 % respondentų atsakė, kad konfliktai padeda spręsti problemas, skatina pokyčius, tik reikia teisingai juos spręsti. Iš jų 47,1 % respondentai vadovai tokios pat nuomonės. Kur kas daugiau vadovų, net 47,2 % atsakė, kad konfliktai mažina darbo efektyvumą, todėl visais būdais reikia jų vengti. Tačiau tyrimo rezultatai džiugina, kad tikrai labai mažas procentas respondentų pripažįsta, kad konfliktus esant dažną ir neišvengiamą reiškinį. Konfliktai kyla išnyksta, todėl jų sprendimas – tik laiko gaišimas.



Šaltinis: Kulvinskienė V. R. ir Stancikas R. E. *Konfliktai Lietuvos organizacijose*, 2002.

### 12 pav. Nuomonių apie konfliktus pasiskirstymas

Valdymo turinį sudaro vadovo siekis įgyvendinti tam tikrus tikslus, veikiant supančią socialinę ir materialinę aplinką. Tikslų siekimas yra kryptinga veikla. Ji neįmanoma be tikslingo žmogaus judesio, kuriam reikia jėgos ir energijos. Organizacijose konfliktines situacijas sprendžia vadovai, ir nuo jų gebėjimo tai atlikti priklauso ne tik organizacijų sėkmė, bet ir jose dirbančių žmonių likimas.



Šaltinis: Kulvinskienė V. R. ir Stancikas R. E. *Konfliktai Lietuvos organizacijose*, 2002.

### 13 pav. Darbuotojų pasitenkinimo konfliktų sprendimo lygis

Sprendžiant konfliktines situacijas, vadovams, jų pačių nuomone, labiausiai trūksta vadybos ir psichologinių žinių, taip pat konfliktų valdymo patirties. Iš tyrimo rezultatų matyti, kad darbuotojų pasitenkinimas konfliktų sprendimu siejasi su vadovų elgsena. Ir konfliktinių situacijų sprendimu yra patenkinti (41,8 %) darbuotojai, kurių vadovai siekia bendro sprendimo ir patenkinti visų dalių interesus arba ieško kompromiso, o būdami trečiajame šalimi pasirenka tarpininko vaidmenį. Konfliktų

sprendimu nepatenkinti (11,5 %), darbuotojai, kai vadovai elgiasi kaip arbitrai. Nepasitenkinimas konfliktinių situacijų valdymu lemia ir konflikto, kaip neigiamo reiškinio, kurio reikia vengti, suvokimą.

*Užsienio tyrėjų tyrimai:*

*Konflikto priežastys.* Ankstesnės vadybos paradigmos teigia, kad, geras darbuotojas yra tas, kuris įvykdo užduotis nemaštydamas (Virovere, 2002, p. 280). Toks požiūris gyvavo šimtmečius, tačiau atlikus nemažai tyrimų paaiškėjo, kad kur kas labiau vertinami kūrybingi ir maštantys darbuotojai. Organizacijos suprato, kad tik maštantis ir motyvuotas darbuotojas gali padėti įgyti santykinį pranašumą. Estijos moksliniai darbuotojai A. Vivovere, M. Kooskoros ir M. Vallerio (2002) rinko ir tyrė konfliktus, siūlė lavinimą bei konsultacijas Estijos verslo mokykloje, taip siekė pagerinti vadybą ir sukurti tinkamą motyvacinę sistemą Estijos bendrovėse, tačiau jiems iškilo keletas problemų. Estijoje situacija dar kartą patvirtino, kad ji yra tokia pat, kaip ir Lietuvos organizacijose, nes problemos kyla, viena, dėl posovietinės visuomenės poveikio, kita vertus, dėl to, kad trūksta naujų vadybos pavyzdžių patirties. Konfliktas yra daugiau nei tik nesutarimas dėl skirtingų požiūrių ir nuomonių. Tai daugiau negu tik sveika konkurencija. Konfliktas yra padėtis, susidaranti, kai individo arba grupės suvokiami interesai susiduria su kito individo ar grupės interesais taip, kad kyla stiprios emocijos ir kompromisas netaikomas pasirinkimu.

Remiantis Anu Vivovere, Mari Kooskoros ir Martin Vallerio atlikto tyrimo rezultatais, nustatytos pagrindinės konflikto priežastys:

- informacijos stoka,
- komandinio darbo stygius;
- neaiškios darbo procedūros ir taisyklės.

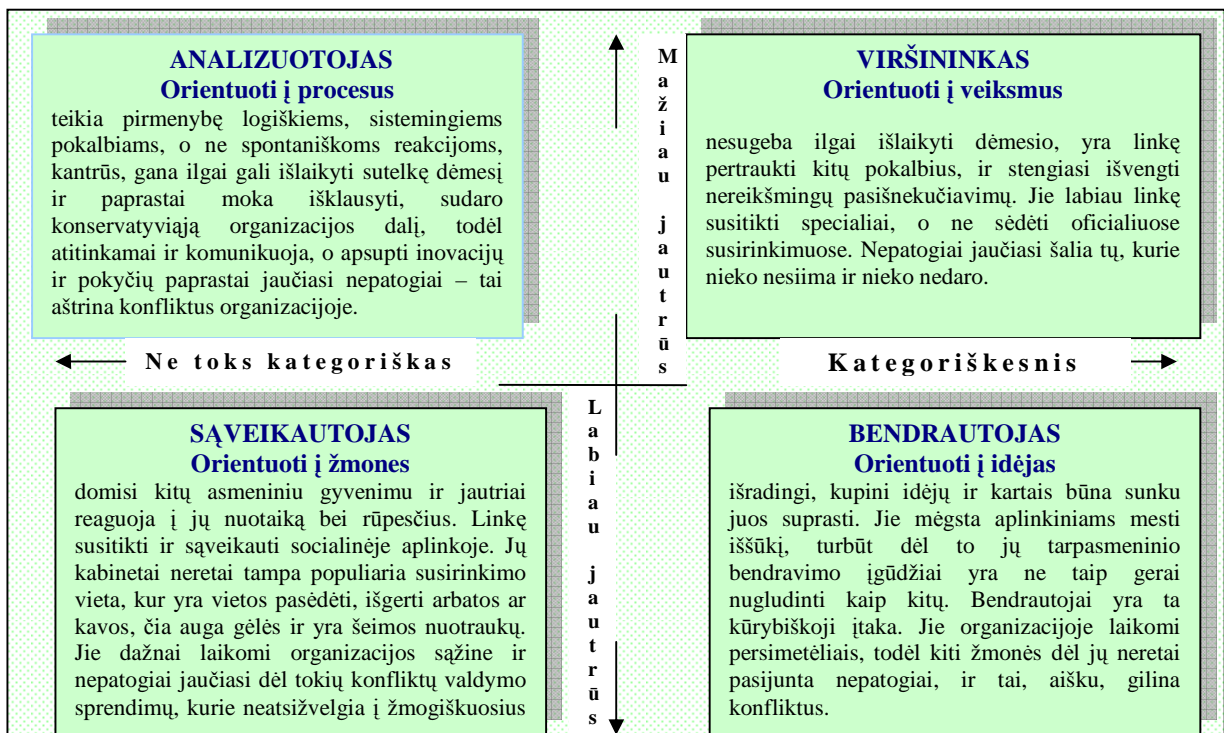
Šie atlikti tyrimai dar kartą patvirtina, kad informacijos stoka yra viena iš pagrindinių konfliktų priežasčių.

*Elgesio stiliai.* Kiek kitokį požiūrį į konfliktų valdymą, nurodo John R. Darlingas ir W. Earl Walkeris. Buvo atliktas tyrimas – eksperimentas bei išnagrinėta konfliktų valdymo mokslinė literatūra, kuri parodė, kad konfliktų valdymas geriau efektyviausiai gali būti valdomas tik išsiaiškinus žmogaus elgsenos stilių ir pritaikius priemones. Susiejus kelių mokslininkų mintis nustatyta, kad jie šiuos stilius pavadino taip: sąveikautojas, analizuotojas, viršininkas ir bendrautojas. Nė vienas iš šių elgsenos stilių nėra kuo nors geresnis už kitą. Autorių atlikti tyrimai rodo, kad visus keturis stilius paprastai galima aptikti industrinėse šalyse, tačiau jie gali būti pasiskirstę netolygiai. Kiekvienas žmogus turi kokį nors vyraujantį elgsenos stilių, kurį išvelgti galima stebint, kaip tas žmogus dirba, sąveikauja ir bendrauja su



kitais. Norint suprasti, koks yra žmogaus elgsenos stilius, reikia žmogų stebėti. Elgsenos stilių modelis konfliktų valdymo srityje gali būti labai svarbus atramos taškas. Norint elgsenos stilių įtraukti į konfliktų valdymą, nereikia nei keisti savo pagrindinio stiliaus, nei mėgdžioti kito žmogaus. Bendravimas ir tarpasmeniniai santykiai būna geriausi ir turbūt produktyviausi tada, kai du stiliai papildo vienas kitą, kai vieno žmogaus stipriosios savybės kompensuoja kito žmogaus silpnąsias.

Svarbiausios tarpusavio sąveikos dimensijos – kategoriškumas ir jautrumas – sudaro dvi pagrindines elgsenos stiliaus modelio ašis (pav. 14 ).



Šaltinis: sukurta autorės pagal Johną R. Darlingą ir W. Earlą Walkerį, 2006, p. 18.

#### 14 pav. Elgesio stiliai

Kiekvienas šio modelio kvadratas simbolizuoja vieną iš keturių išvardintų elgsenos stilių – sąveikautojo, analizuotojo, viršininko ir bendrautojo.

Atkreipiamas dėmesys, kad nei vienas iš elgsenos stilių nėra geresnis už kitą, konfliktų valdymo tyrimas atvedė prie išvados, kad lankstumas – gebėjimas sutarti su kitais žmonėmis, kurių stilius yra kitoks nei paties – neretai atskiria sėkmę nuo sėkmingumo nebuvimo konfliktų valdymo atvejais.

*Sąveikautojo (santykiautojo) (angl. relater)* elgsenos stiliui būdingas didesnis negu vidutinis jautrumas ir santykiškai nedidelis kategoriškumo laipsnis. Žmonės, kuriems būdingas šis elgsenos stilius, būna linkę įsijausti į kitų poreikius ir gana jautriai reaguoja į tai, kas glūdi po paviršutinišku elgesiu. Sąveikautojai sprenddami tarpasmenines problemas ir konfliktinėse situacijose įsijaučia ir

supranta kitus labiausiai. Jo pasitikėjimas kitais neretai geba atskleisti tai, ką kolegos turi geriausio. Jie yra mėgstami kitų, šiek tiek drovūs ir lėtai besikeičiantys, dažniausiai stengiasi tiesiogiai į konfliktą nesivelti.

*Analizuotojo* (angl. *analyzer*) elgsenos stiliui būdingas silpnas emocinis jautrumas, atliepiamumas ir silpnas kategoriškumas. Analizuotojai yra linkę laikytis tikslaus, apgalvoto ir sistemingo požiūrio į savo darbą, ir prieš imdami veikti dažniausiai surenka ir įvertina nemažai duomenų. Analizuotojai dažniausiai būna stropūs, objektyvūs ir organizuoti. Analizuotojams būdinga savitvarda, atsargumas; tai žmonės, kurie verčiau jau analizuoja, o ne emociškai reaguoja. Jie mėgsta aiškumą ir tvarką, neretai laikomi šiek tiek oficialiais ir konfliktinėse situacijose yra linkę priešintis kompromisui.

*Viršininko* (angl. *director*) elgsenos stiliui būdingas silpnas emocinis jautrumas ir santykiškai didelis kategoriškumas. Viršininkai dažniausiai būna pragmatiški, ryžtingi, orientuoti į rezultatus, objektyvūs ir geba konkuruoti. Tokie žmonės dažniausiai būna nepriklausomi, nusiteikę rizikuoti; kiti juos vertina už jų gebėjimą padaryti taip, kad viskas būtų atlikta. Viršininkai – griežti ir valingi žmonės, pasitikintys savimi ir gebantys konkuruoti su kitais; konflikto atveju ryžtingai rizikuoja. Nors jų nekantrumas kitiems kartais kelia susirūpinimą, viršininkai nepalieka vietos abejonėms dėl to, kas čia vadovauja.

*Bendrautojo* (angl. *socializer*) elgsenos stiliui būdingas stiprus emocinis jautrumas ir didelis kategoriškumas. Bendrautojai yra linkę į viską žiūrėti plačiau, dažniausiai laikosi novatoriško, naujo ir išradingo požiūrio į problemas, noriai rizikuoja, kad išnaudotų pasitaikiusias progas, ypač konfliktinėse situacijose. Bendrautojų gebėjimas sužavėti, įtikinti, sujaudinti ir įkvėpti žmones ateities vizijomis gali būti stipri motyvuojamoji jėga. Bendrautojai yra linkę greitai apsispręsti ir imtis veiksmų. Bendrautojai būna išradingi, novatoriški, turi daug idėjų ir mėgsta ilgai jas aptarinėti.

Efektyviai dirbančios komandos būna sudarytos iš visiem tipams atstovaujančių žmonių ir vertina juos visus. Pačiose produktyviausiose vadovų komandose paprastai būna pusiausvyra tarp atskirus elgsenos stilius turinčių žmonių.

Savo stebėjimo procese tyrėjai aptiko ir atsarginius elgesio stilius, kurie pasireiškė konfliktinėse situacijose. Atsarginiai elgsenos stiliai (angl. *backup styles*) dėmesį patraukia kaip reakcija į stiprų stresą ir organizacijos dinamikos konfliktą. Žmogaus svarbiausias atsarginis stilius yra nuspėjamas, bet sąmoningas poslinkis ekstremalesnio, griežtesnio ir nesvarstyto elgesio link. Atsarginis elgesys paprastai būna neproduktyvus tiems, kurie jį renkasi, ir labai kenkia tarpasmeniniams santykiams (2 lentelė).

### Atsarginių elgsenos stilių pasireiškimas konflikto metu

Elgesio stiliai	Stiprybės	Gali tapti	Silpnybės
Santykiautojas	paremiantis geraširdiškas	→ →	perkalbamas pernelyg atlaidus
Analizuotojas	tikslius sistemingas	→ →	perdėtai reiklus nelankstus
Viršininkas	ryžtingas objektyvus	→ →	dominuojantis intensyvus
Bendrautojas	etužiaztingas išradingas	→ →	nedisciplinuotas nerealistiškas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal John R. Darling ir W. Earl Walker, 2006, p. 12.

Elgsenos stiliaus samprata ir jos elementų apsvaistymas padeda suprasti savo ir kitų žmonių sąveikavimo elgesį, ypač konfliktų valdymo srityje. Bet vien tik suprasti savo ir kitų elgesį organizacijoje neužtenka; reikia stengtis pritaikyti stiliaus lankstumo įgūdžius, kurie įgalina šalis veikti komforto srityje, sutampančioje su padėtimi. Stiliaus lankstumas – tai būdas, kaip galima sąveikauti ir bendrauti kito žmogaus komforto srityje, neprarandant savo principingumo ir raiškos natūralumo. Trumpai kalbant, stiliaus lankstumas organizacijoje yra raktas į efektyvesnį sąveikavimą, ypač konfliktinėse situacijose

*Socialinis intelektas.* Socialinių mokslų atstovai yra sukūrę naujų terminų, užtikrinančių gebėjimą geriau sutarti su kitais žmonėmis, ypač konfliktinėse situacijose. Tai „socialinis intelektas“ (angl. „*social intelligence*“) ir „emocinis intelektas“ (angl. „*emotional intelligence*“). Neseniai buvo suformuluota išvada, kad norint sėkmingai veikti šiuolaikinėje verslo aplinkoje žmogaus socialinis arba emocinis intelektas yra beveik toks pats svarbus kaip intelekto koeficientas (IQ). Kai kuriais atvejais šios intelekto sampratos gali būti netgi svarbesnės už intelekto koeficientą. Alessandra Bell (1996) Laboratorijoje atliko elektros inžinierių apklausą (Princeton, Niudžersis). Šių žmonių buvo paprašyta nurodyti labiausiai vertinamų ir produktyviausių inžinierių pavardes iš komandos. Visų nuostabai, buvo išrinkti nebūtinai aukščiausių intelekto koeficientą, geriausią kvalifikaciją ar geriausius pasiekimus turintys žmonės. Pagrindiniai tų komandų lyderiai buvo žmonės, kurių socialinis intelektas paskatino juos įtraukti į komunikacinių tinklų šerdį ir kurie išryškėdavo konfliktų, krizių ar inovacijų metu. Goleman (1998) emocinį intelektą apibrėžia kaip savo paties jausmų tvardymą, kad kiti galėtų efektyviai kartu dirbti (op.cit. Darling, Walkeris, 2006).

*Nekonfliktiškos aplinkos santykis su pasitenkinimu darbu.* Kitas tyrimas buvo atliktas siekiant įrodyti, kad gera aplinka priklauso nuo aptarnaujančio personalo pasitenkinimo darbu. Tyrimą atliko Jerry D. Rogeris, Kenneth E. Clowas ir Toby J. Kashas.

Vidutinio dydžio įmonėms iš Amerikos Valstijų centrinių miestų buvo išplatintos anketos. Visi pasirinkti darbuotojai vienaip ar kitaip buvo susiję su klientų aptarnavimu – jiems dažnai tekdavo tiesiogiai bendrauti su klientais. Anketos buvo paliktos šių organizacijų darbuotojams. Tyrimui tiko apytiksliai 63 % (193) iš išplatintų 300 anketų. 66 % apklaustųjų buvo moterys, 34 % – vyrai. Demografiniai duomenys: respondentų amžiaus vidurkis buvo 28,9 metų, vidutinis išsimokslinimo lygis buvo 12,9 metų mokymo įstaigose, vidutinės pajamos per savaitę siekė 214,73 JAV dol. ; 70 % apklaustųjų dirbo visu etatu, 30 % – ne visą darbo dieną. Patirties vidurkis siekė 6,7 metų.

Apklauso instrumentas buvo sukurtas iš anksčiau mokslininkų sukurtų indeksinių rodiklių, kurie skirti kiekvienam su darbu ir su įsijautimu susijusiam kintamajam įvertinti. Įsijautimas buvo įvertintas Stiffo *ir kt.* (1988) sukurtu instrumentu. Kiekvienas iš šešių dalykų, bylojančių apie įsijautimą, buvo įvertintas pagal penkių balų Laikerto skalę. Darbo ir vaidmens kintamieji buvo įvertinti kitų mokslininkų sukurtais ir naudojamais indeksiniais rodikliais. Pasitenkinimas darbu buvo įvertintas Ivancevich ir Donnelly (1974) sukurtu indeksu; vaidmenų konfliktas – Rizzo *ir kt.* (1970) sukurtu indeksu; vaidmenų aiškumas – Lyons (1971) sukurtu indeksu; o įtampa darbe – Kahn *ir kt.* (1964) sukurtu indeksu. Atsakymai į klausimus apie pasitenkinimą darbu ir vaidmenų konfliktą buvo vertinami pagal penkių balų Laikerto skalę nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“. Įtampa darbe buvo vertinama penkių balų Laikerto skalėje nuo „beveik visada“ iki „niekada“. O vaidmenų aiškumas buvo vertinamas pagal skalę nuo „visiškai aišku“ iki „visai neaišku“.

Hipotezėms patikrinti buvo pasitelkta LISREL 7 – sinchroninio sulygavimo procedūra. Pirmas analizės žingsnis buvo vertinimo modelio pagrindimas patvirtinančios veiksnių analizės būdu. Tyrimo tikslas buvo patikrinti, ar pasirinktieji kintamųjų matai yra pagrįsti. Gauti rezultatai sutapo su ankstesnių tyrimų duomenimis tiek iš literatūros apie įsijautimą, tiek iš literatūros apie pasitenkinimą darbu. Antras analizės žingsnis buvo struktūrinio modelio apskritai tikimo įvertinimas. Modelis buvo tikrinamas. Trečias žingsnis buvo teorinių ryšių analizė, siekiant nustatyti, ar duomenys patvirtino hipotezes ar ne. Buvo patvirtintos iškeltos hipotezės, kad:

- Vaidmenų aiškumas yra atvirkščiai proporcingas vaidmenų konfliktavimui.
- Vaidmenų aiškumas yra atvirkščiai proporcingas įtampai darbe.
- Vaidmenų aiškumas yra tiesiogiai proporcingas įtampai darbe.
- Įtampa darbe yra atvirkščiai proporcinga pasitenkinimui darbu.
- Įsijaučiantis susirūpinimas neigiamai veikia įtampą darbe.

Šis tyrimas parodė, kad pasitenkinimas darbu tiesiogiai su klientais bendraujančių darbuotojų gretose priklauso ne tik nuo įtampos darbe, vaidmenų aiškumo ir vaidmenų konflikto, bet ir nuo to,

kiek darbuotojai įsijaučia į klientų padėtį, į savo bendradarbių padėtį ir į firmos vadovų padėtį. Aptarnaujančių darbuotojų pasitenkinimą darbu galima padidinti didinant vaidmenų aiškumą, mažinant vaidmenų konfliktą ir mažinant įtampą darbe. Šie tyrimo rezultatai turėtų būti akivaizdūs samdymo politikoje, mokymų procedūrose, pareiginėse instrukcijose ir valdymo procedūrose, ypač klientų aptarnavimo srityje.

Konfliktas yra neatsiejamas nuo tiesiogiai su klientais bendraujančio darbuotojo pareigų. Vadovų ir klientų nuomonės ne visada sutampa. Klientai nori atsakymų ir politikos, kuri užtikrintų jų ypatingų ir unikalių poreikių patenkinimą, o vadovai siekia tokios politikos, kuri apsaugotų jų įmonę ir užtikrintų pelną. Tiesiogiai su klientais bendraujantys darbuotojai susiduria su vadinamaisiais neišsprendžiamais konfliktais. Didėjant konfliktų intensyvumui ir skaičiui, didėja įtampa darbe. Didėjant įtampai darbe, mažėja pasitenkinimas darbu. Mažėjant pasitenkinimui darbu, didėja darbuotojai kaita, daugėja pravaikštų, kas savo ruožtu blogina ir produkto, ir aptarnavimo kokybę. Nors vadovybė negali visiškai pašalinti konfliktų, su kuriais tenka susidurti darbuotojams, ji gali imtis priemonių, kad sumažintų konfliktų tarp darbuotojų ir klientų skaičių ir intensyvumą.

*Apžvelgiant pirmame skyriuje pateiktus konfliktų teorinius aspektus, patikslinta darbo konflikto valdymo samprata, o pasitelkiant autorių mintis išnagrinėtos ir susistemintos konfliktų priežastys, rūšys, tipai, konfliktų sprendimo metodai. Galime daryti prielaidą, kad konflikto samprata yra susijusi su skirtingų požiūrių, elgesio motyvų nesuderinamumu. Šie skirtumai veikia nepasitenkinimą situacija, todėl organizacijoje konfliktas gali veikti sniego gniūžtės principu. Tai paaiškina, kodėl žmonės dažnai įsitraukia į profesines sąjungas ir kodėl vyksta streikai organizacijose. Dažnas nesutarimas atima nemažai sveikatos ir energijos tiek vienai, tiek kitai šaliai. Naujas požiūris į konfliktų valdymą padeda valdyti esamą situaciją, o pritaikant tinkamą konfliktų sprendimo modelį šią situaciją galima paversti galimybe tapti naudingai ir padedančiai gauti daugiau informacijos, priimti konstruktyvius ir daugumą darbuotojų tenkinančius sprendimus. Lietuvai įstojus į Europos sąjungą diegiama socialiai atsakingos organizacijos sąvoka, tačiau nedaugelis organizacijų geba prisitaikyti, tai parodo empirinis konfliktų tyrimo lygis. Užsienio mokslinėje literatūroje aptikta daugiau vykdomų empirinių tyrimų. Tyrimų autoriai įvertina konfliktų reikšmingumą ir pasekmes, organizacijos tiriamos įvairiausiai aspektais. Šiame skyriuje išnagrinėta medžiaga bus naudojama atliekant tyrimą, kuris aprašytas antrame ir trečiame darbo skyriuose.*

## 2. ORGANIZACIJŲ KONFLIKTŲ VALDYMO TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje apžvelgiama tyrimui pasirinktų organizacijų charakteristika, tyrimo metodika ir tyrimo organizavimas.

### 2. 1. Nagrinėjamų organizacijų charakteristika

Tyrimui buvo pasirinktos organizacijos, kuriose pastebėta konfliktų valdymo trūkumų. Darbuotojai akcentavo nepasitenkinimą darbu, vadovais ir konfliktų sprendimo rezultatais. Tirti pasirinktos dvi Lietuvos privačios ir valstybinės organizacijos skyriai, kuriuose dirba vienodas skaičius darbuotojų (1 priedas). Pasirinkimo priežastys:

- organizacijų specifinė veikla (skirtingas veiklos pobūdis lemia skirtingą konfliktų sprendimo specifiškumą, kuris lemia galimumą palyginti gautus duomenis);
- informacijos prieinamumas (organizacijų sutikimas teikti duomenis tyrimui).

Šiose įstaigose skiriasi tiek darbo profilis tiek įstaigos struktūra (privati ir valstybinė įstaigos):

**1. Užsienio kapitalo draudimo akcinės bendrovės „Lietuvos draudimas“ Centro regiono „X“ skyrius.** AB „Lietuvos draudimas“ turi didžiulę klientų bazę. Ją sudaro tiek juridiniai, tiek fiziniai asmenys, gerai pažįstantys bendrovę ir laikantys ją patikimu draudimo partneriu. Pagrindinė „Lietuvos draudimo“ akcininkė yra Danijos kompanija „Codan“, priklausanti vienai didžiausių pasaulyje draudimo grupių „Royal&SunAlliance“. Skyriai pavaldūs centrinei bendrovei, todėl privalo vykdyti visas savo ir bendrovės prievoles, įsipareigojimus, bendrovės nurodymus ir pan. Centro regionas turi juridinio asmens teises. Draudimo įstaiga Kaune veikė jau senai, paties Lietuvos draudimo istorijos pirminis etapas 1921 m. Valstybinis draudimas Kauno apskrityje egzistavo jau nuo 1945 m. , ir paskui jungėsi ir reorganizavosi. Ūkinę veiklą tvarko, organizuoja ir vykdo Centro regiono administracija. Administracijai vadovauja regiono valdytojas, kurį paskiria ir atleidžia Bendrovės generalinis direktorius. Tyrimo atlikti visuose šios bendrovės skyriuose būtų tiesiog neįmanoma, buvo pasirinktas tik vienas šios stambios įmonės padalinys – skyrius „X“. Jame ir buvo atliktas tyrimas, surinkti duomenys .

**2. Kauno rajono savivaldybės administracijos kultūros, švietimo ir sporto skyrius.** Kauno rajono savivaldybė viena iš daugelio Lietuvos savivaldos institucijų. Savivaldybės institucijos – atstovaujamoji institucija – savivaldybės taryba ir vykdomosios institucijos – savivaldybės administracija, savivaldybės meras, turinčios vietos valdžios ir viešojo administravimo teises bei

pareigas. Savivaldybės institucijos yra atsakingos už savivaldos teisės ir savo funkcijų įgyvendinimą bendruomenės interesams tenkinti. Kultūros, švietimo ir sporto skyrius atlieka šias funkcijas:

- Kuria rajono kultūros, švietimo ir sporto sistemą, inicijuoja bei skatina kultūros, švietimo ir sporto įstaigų bendradarbiavimą bei integravimąsi į visuomenę, jos kultūrinę aplinką, rūpinasi rajono kultūros tradicijų tęstinumu ir plėtote.

- Atsižvelgdamas į rajono savitumą ir poreikius, inicijuoja ir kuria kultūros, švietimo ir sporto savivaldos bei šių įstaigų struktūrą ir ją įteisina įstatymų nustatyta tvarka.

- Analizuoja rajono kultūros, švietimo ir sporto skyriaus problemas ir būklę, rengia kultūros, švietimo ir sporto veiklos plėtotės programas, numato jų realizavimo būdus ugdymo įstaigose.

- Informuoja visuomenę apie kultūros, švietimo ir sporto esamą būklę, jos perspektyvas.

- Kuria kultūros, švietimo ir sporto įstaigų didaktinio, techninio, materialinio ir informacinio aprūpinimo sistemą.

Skyriuje, neįskaitant įstaigų (mokyklų, darželių ir kultūros centrų), tiesiogiai pavaldžių skyriaus vedėjui, dirba 50 darbuotojų.

## 2. 2. Tyrimo metodika

Atsižvelgiant, kad pasirinktose tirti organizacijose yra konfliktinių situacijų, užsibrėžtas **empirinio tyrimo tikslas** – nustatyti tinkamiausią konfliktų sprendimo modelį organizacijoje.

Atliktas tyrimas:

- leistų nustatyti problemas, nes kiekvienoje organizacijoje pasitaiko konfliktinių situacijų, kas gali tiesiogiai kenkti sėkmingai organizacijos veiklai;

- padėtų įrodyti, kad kiekvieną konfliktą reikia valdyti, į kiekvieną konfliktą vertėtų reaguoti. atsižvelgiant į tai, kiek efektyviai konfliktas bus valdomas, bus aišku, ar konflikto priežastys bus pašalintos ar dar labiau užaštrintos;

- suteiktų galimybę vadovams susipažinti su tyrimo rezultatais apie konfliktų priežastis ir efektyvius konfliktų sprendimus.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti ar pasirinktose organizacijose yra konfliktinių situacijų
2. Nustatyti kokios pagrindinės konfliktų priežastys.
3. Išnagrinėti, kiek įtakos gali turėti vadovas sprendžiant konfliktus organizacijoje.
4. Palyginti konfliktų sprendimą privačioje ir valstybinėje organizacijoje.
5. Identifikuoti tinkamiausią konfliktų sprendimo metodą

6. Pateikti siūlymus konfliktų valdymo procesui tobulinti, pateikti tinkamiausią konfliktų sprendimo modelį.

**Siekiant patikrinti teorinės analizės būdu sukurtas metodologines prielaidas, keliamos tokios hipotezės:**

1. Konfliktų valdymui turi įtakos organizacijos vadovas;
2. Tinkamas konflikto sprendimo metodas leidžia pašalinti konfliktą ir pagerinti valdymo situaciją.

Hipotezėms patikrinti bus pasitelkiami tyrimo rezultatai ir jau aprašyta konfliktų teorijos aspektų teorinė medžiaga ir asmeninė darbo su personalu patirtis. Bus pateikti pasiūlymai, kaip patobulinti pačią konfliktų valdymo sistemą įmonėje, kad ji tiktų ir kitiems tiriamų organizacijų skyriams.

Apklausoje metodas taikomas kai tiriama problema nepakankamai išanalizuota, kai tyrimo dalyko neįmanoma pažinti bei iširti stebėjimo metu. (Luobikienė, 2004, p. 87)

Tyrimas vykdomas atliekant apklausą, tiriamą interviu ir apibendrinamas, taikant matematinės analizės būdus:

**1. Anketa.** Šis tyrimo metodas kitaip dar vadinamas pirminės informacijos gavimo būdu. Hipotezėms patikrinti sukurtas tyrimo instrumentas – anketa. Socialinių mokslų erdvėje apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas. Tai rodo metodo patikimumą (Kardelis, 2002).

Apklausoje klausimų tikslas yra kuo nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti išsamesnę informaciją apie elgesio pobūdį. Pagal klausimų pateikimo formą galimi tokie jų tipizavimo atvejai: atviri klausimai, kurie neturi galimų atsakymų variantų, atsakymai į juos vertinami kaip individualesni, visapusiškesni, labiau apgalvoti; uždari klausimai, kurie leidžia pasirinkti vieną iš galimų atsakymų variantų; mišrieji klausimai, kurie apima uždaros ir atviros formos klausimus. Apklausa buvo vykdoma pateikus respondentams klausimyną. Atsakymai į klausimus gauti raštu. Taigi šiam tyrimui duomenys buvo surinkti anketavimo pagalba.

Taikant anketavimą, kaip sociologinės informacijos rinkimo būdą, respondentai patys raštu atsako į tyrėjo pateiktus klausimus. Paprastai apklausoje lapą arba klausimyną apklausiamasis užpildo savarankiškai, pagal nurodytas taisykles. (Guščinskienė, 2005, p. 54)

Anketavimas tikintis kuo didesnio objektyvumo bus anoniminis, t. y. darbuotojas neturės nurodyti vardo, pavardės, pareigų, todėl nebus galima tiesiogiai sulyginti gautų rezultatų, o pagrindu bus laikoma procentinių išraiškų analizė. (Kardelis, 2002, p. 110).

Visi per anketinę apklausą gauti duomenys sugrupuojami. Tuo tikslu naudojamos įvairios skalės. Tyrimo anketoje buvo naudojamos šios skalės (Kardelis, 2002, p. 191): *nominali skalė* — tai



objektyvių duomenų apie respondentą nustatymas (pvz.: amžius, darbo stažas, išsilavinimas ir kt.); *ranginė skalė* — kai atsakymai eina griežtai didėjančia arba mažėjančia tvarka; *intervalinė skalė* - padeda išmatuoti bei palyginti kai kuriuos požymius, turinčius skaitmeninę išraišką, pavyzdžiui, amžius nuo 18 iki 25 m. , ar darbo stažas nuo 1 iki 3 m.

Apklausoje klausimų tikslas yra kuo nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti išsamesnę informaciją apie elgesio pobūdį. Derinant uždarus, atvirus ir pusiau atvirus klausimus, siekta gauti tikslesnę, išsamesnę ir patikimesnę informaciją. Pagal klausimų pateikimo formą galimi tokie jų tipizavimo atvejai: uždarieji klausimai, kurie leidžia pasirinkti vieną iš galimų atsakymų variantų; mišrieji klausimai, kurie apima uždaros ir atviros formos klausimus; atvirieji klausimai, kurie neturi galimų atsakymų variantų, atsakymai į juos vertinami kaip individualesni, visapusiškesni, labiau apgalvoti. Visi per anketinę apklausą gauti duomenys bus sugrupuojami.

Tyrimo anketą sudarė 22 uždaruju, atviruju bei pusiau atviruju klausimuj, jie sugrupuoti į keturis skyrius (2 priedas):

- Bendra informacija (1–4). Šios dalies tikslas buvo nustatyti respondentų amžių, lytį išsilavinimą, darbo trukmę organizacijoje.

- Konfliktinės situacijos (5–13 klausimai). Šios dalies tikslas buvo nustatyti, ar organizacijoje pasitaiko konfliktinių situacijų ir kaip jos sprendžiamos, kas konkrečiai atsakingas už situacijos valdymą.

- Konfliktų sprendimo metodai (14–17 klausimai). Šios dalies tikslas buvo nustatyti konfliktų sprendimo metodą organizacijoje.

- Darbuotojų požiūris į konfliktų valdymo reikalingumą (18–22 klausimai). Šios dalies tikslas buvo nustatyti darbuotojų nuomonę apie konfliktų valdymą, konfliktų valdymo reikalingumą.

**2. Tiriamasis interviu.** Tyrėjo buvo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas – gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją. Tiriamojo interviu metu informacija gaunama žodžiu, apklausus tiriamų organizacijų vadovus bei pasitelkus iš anksto numatytus klausimus. Jis bus naudojamas iškeltoms hipotezėms patikrinti. Hipotezių pagrindimui numatoma apklausti tiriamų organizacijų vadovus pasitelkiant kryptingą tiriamąjį interviu. Tyrėjo buvo inicijuotas dviejų tiriam organizacijų vadovų pokalbis, kurio tikslas – gauti būtiną tyrimo hipotezėms pagrįsti informaciją.

Kryptingas interviu (klausinėjantysis ypatingą dėmesį kreipia į subjektyvius respondento atsakymus apie jam žinomą situaciją, su kuria jis susipažino prieš interviu; iš gautų atsakymų tyrėjas gali spręsti, ar pasitvirtino jo iškelta hipotezė, ar ne) (Kardelis, 2002, p. 196).

Atlikus anketinį tyrimą, formuojama kryptingo interviu planas (4 priedas), informacija bus gaunama žodžiu.

**3. Matematinė analizė.** Atlikus struktūrizuotą interviu ir anketinę apklausą, jų metu gauti rezultatai susisteminti ir apdoroti matematinės analizės būdu. Naudojamos kiekybinės ir kokybinės analizės grupės. Kokybinio būdu bus surinktos informacijos analizė grindžiama teoretizavimu, individualia tyrėjo patyrimu, sugebėjimu išsigilinti tai, kas yra esmingiausia bei tinkamai tai interpretuota. Kiekybinės analizės metodu rezultatai pateikiami grafiškai panaudojant EXCEL programą. Hipotezėms pagrįsti lyginami dviejų veiksnių priklausomybė nuo vienas kito.

Koreliacija yra gilesnis, negu aprašomoji statistika, matematinės analizės būdas, aiškinant kintamųjų tarpusavio ryšius bei jų kitimo tendencijas (Luobikienė, 2004, p. 114)

$$Correl(X, Y) = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

X, Y – veiksniai,  $\bar{x}$ ,  $\bar{y}$  – veiksnių aritmetinis vidurkis

Ryšio stiprumui tarp dviejų dydžių tirti naudotas ranginis Spirmeno koreliacijos koeficientas. Esant statistiškai reikšmingai koreliacijai, ryšio stiprumas buvo vertinamas pagal empirinio Spirmeno koreliacijos koeficiento ( $r_s$ ) reikšmę:

- kai  $r_s \leq 0,1$ , laikoma, kad ryšys yra labai silpnas;
- kai  $0,1 < r_s \leq 0,4$  – ryšys silpnas;
- kai  $0,4 < r_s \leq 0,6$  – ryšio stiprumas vidutinis;
- kai  $0,6 < r_s \leq 0,8$  – ryšys stiprus;
- kai  $r_s > 0,8$  – ryšys labai stiprus.

Šiame tyrime koreliacija naudinga tuo, kad pagal ją galima daryti spėjimus, numatyti informaciją apie vieną kintamąjį, žinant apie kitą.

**Tyrimo imtis.** Pasirinktos tokios organizacijos:

1. Privati užsienio kapitalo draudimo akcinė bendrovė „Lietuvos draudimas“ Centro regiono skyrius.
2. Lietuvos savivaldos institucija – Kauno rajono savivaldybės administracijos Kultūros, švietimo ir sporto skyrius.

Tyrimo metu bus apklausiami organizacijų darbuotojai (nuo pavaldinių iki vadovų).



informacija gaunama žodžiu, pateikiant iš anksto numatytus klausimus, kurie sumažina klaidingų atsakymų riziką. Darbų eiga buvo vykdoma pagal numatytą darbų planą (3 lentelė).

3 lentelė

**Tiriamų darbų trukmė**

<i>Darbai / Savaitės</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Klausimyno -anketos parengimas												
Apklausos vykdymas												
Duomenų interpretavimas ir padorojimas												
Išvadų ir pasiūlymų pateikimas												

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Buvo numatyta išdalyti 80 anketų, tačiau 2 darbuotojai tiriamuoju momentu atostogavo, 2 sirgo. Todėl buvo išdalyta 76 anketos, gauti visų 76 darbuotojų atsakymai, sugadintų anketų nebuvo. Didelį anketų surenkamumą lėmė tai, kad tiriamos įmonės - tyrėjos buvusios darbovietės, todėl išdalyti ir surinkti anketas nebuvo sudėtinga.

### **3. ORGANIZACIJŲ KONFLIKTŲ VALDYMO EMPIRINIS TYRIMAS, DUOMENŲ ANALIZĖ IR REZULTATŲ APTARIMAS**

Šiame skyriuje aprašoma empirinio tyrimo metu gautų duomenų analizė ir pateikiamas tyrimo įvertinimas.

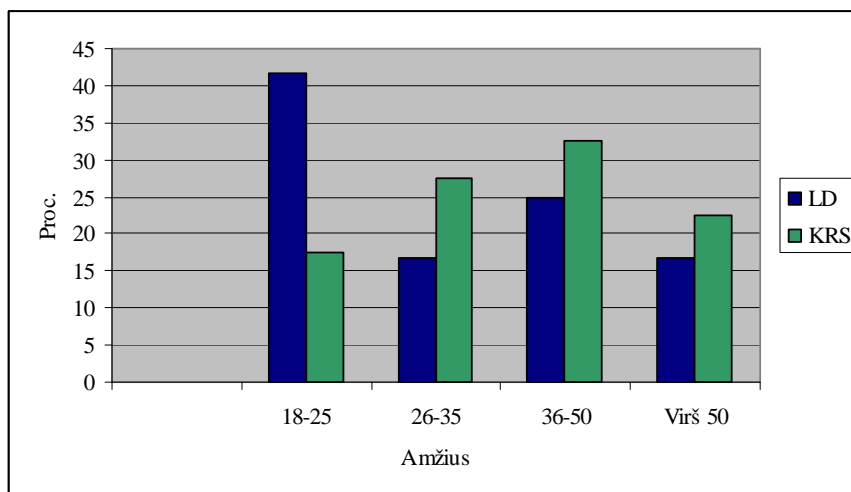
#### **3. 1. Empirinio tyrimo duomenų analizė**

Apdorojus informaciją, surinktą anketomis, gauti rezultatai, kurie apibendrinti suvestinėje (3 priedas). Duomenų analizė padėjo atskleisti bendrą tiriamų organizacijų respondentų informaciją, konfliktinių situacijų dažnį, sprendimo būdus, darbuotojo požiūrį.

##### **3. 1. 1. Bendra informacija**

Anketos bendros informacijos dalis prasideda klausimu apie amžių. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais (15 pav.), galima teigti, kad privačioje draudimo bendrovėje dirba daugiausia jauniausios amžiaus grupės darbuotojų: 18–25 metų – 41,67%. Tam gali turėti įtakos daugelis priežasčių, kaip tarkim darbo specifika. Paprastai šio amžiaus darbuotojai studijuoja mokymosi įstaigose, todėl galima teigti, kad darbo profilis leidžia sėkmingai suderinti darbą ir studijas. Kita amžiaus grupė – 36–50 metų – 25,00%, 26–35 metų – 16,67%, ir mažiausiai vyresnių kaip 50 metų darbuotojų – 16,67%.

Savivaldos institucijoje daugiausia dirbančių respondentų vidutinės amžiaus grupės – 36–50 metų – 32,50%. Jauniausios amžiaus grupės respondentų pažymėjo mažiausiai 18–25 metų – 17,50%. Tai dar kartą patvirtina spėjimą, kad darbuotojai renkasi darbą pagal darbovietės specifiką. Valstybinėje įstaigoje darbas susijęs su socialinių paslaugų teikimu, viršuoju bendruomenės poreikio tenkinimu, kur reikėtų daugiau įsigilinti į žmonių problemas, tam tikras altruizmas. Kiti rezultatai 26–35 metų – 27,50%, daugiau kaip 50 metų – 22,50%.



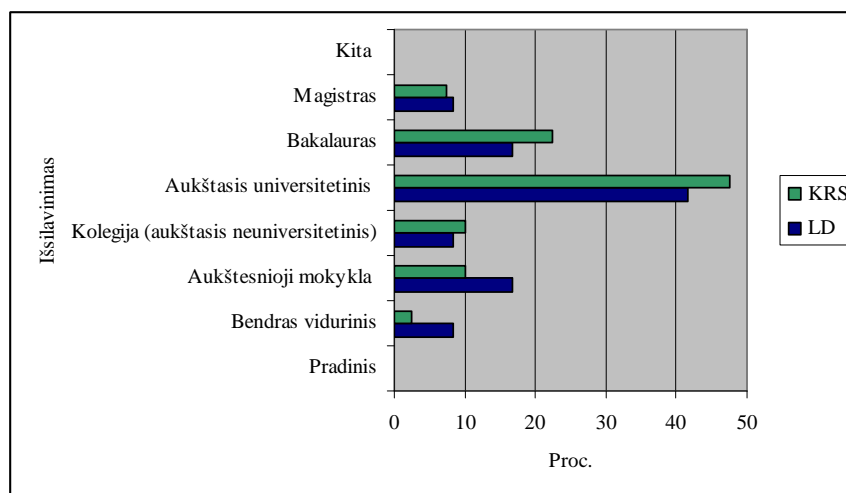
Šaltinis: sukurta autorės.

### 15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Šis klausimas įtrauktas į anketą neatsitiktinai. L. W. Porter teigia, kad yra amžiaus, žmogaus poreikių ir jo tikslų ryšys. Iki 20 metų grupės žmonėms būdingas greitas fizinis augimas ir hormoniniai pokyčiai. Be to, tai daugiausia studijuojantys jauni žmonės, kurie dar nėra susiformavę kaip asmenybės ir jie dažniausiai nesieja savo ilgalaikių tikslų su viena įmone ir su viena darbo vieta, o geriausiu atveju naudojami ja kaip atramos tašku ateities planams. 20–35 metų žmonės jau yra identifikavę save kaip asmenybę, tai yra pats darbingiausias žmogaus amžius, taigi galima juos priskirti kaip efektyviausius darbuotojus, tačiau jų lojalumas tik tada gali būti tvirtas, kai įmonės tikslai atitinka asmeninius. Be to, šio amžiaus žmonės jau moka prisitaikyti prie bendrai priimtų moralės normų, todėl jie taip pat lengvai prisitaiko ir prie kolektyvo. 36–65 metų žmonėms būdingas kūrybiškumas ir altruizmas. Tai žmonės, kurie yra linkę vadovauti arba jau ramiai priima savo kaip pavaldinio vaidmenį.

Klausimas apie respondentų lytį įtrauktas siekiant sužinoti, ar dažniau į konfliktus įsivelia moterys ar vyrai. Pagal gautus rezultatus galima spręsti, organizacijose dirba daugiau moterų, nes privačioje organizacijoje 58,33% moterų ir 41,67%, vyrų o valstybinėje 67,50% moterų ir 32,50% vyrų. Tačiau lyginant moterų ir vyrų įsivėlimą į konfliktus, nustatyta, kad konfliktų pasitaiko tiek vyrams tiek moterims. Anketose pažymėta vienodai.

Klausimas anketoje apie išsilavinimą įtrauktas, tam, kad nustatyti ar tiriamose organizacijose dirba pakankamai išsilavinę darbuotojai (16 pav.). Remiantis, Lietuvos statistikos departamento paskelbta informacija išsilavinusių užimtų gyventojų turinčių aukštąjį išsilavinimą kasmet daugėja. Lyginant 2005 m. šalyje turinčių aukštąjį išsilavinimą buvo - 349,0 tūkst. gyventojų, o 2006 m. - 370,2 tūkst. (5 priedas). Remiantis gautais rezultatais, galima daryti prielaidą, kad tiriamose organizacijose dirba daugiausia turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą (16 pav.).

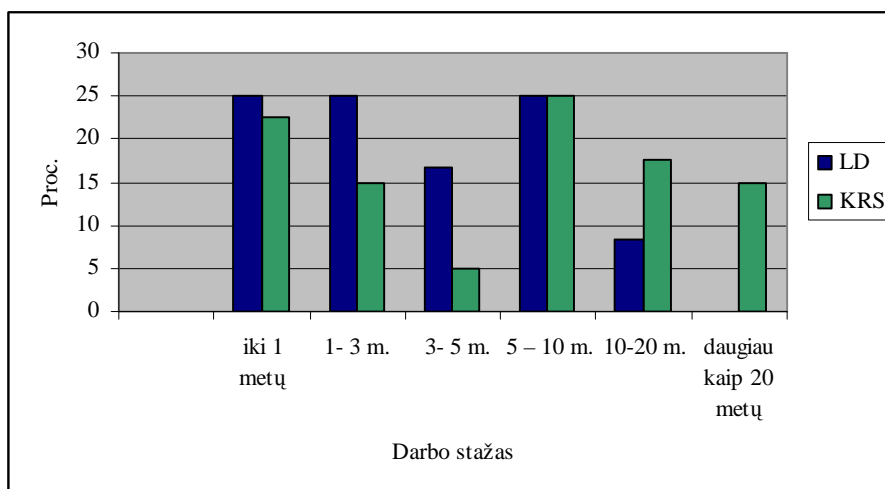


Šaltinis: sukurta autorės.

### 16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Draudimo bendrovėje turinčių aukštąjį išsilavinimą – 41,67% , o rajono savivaldybėje – 47,50%. Manoma, kad tam turi įtakos personalo atrankos sistema, nes abi organizacijos paslaugų teikėjos, tai šiam darbui daugiausia priimami kvalifikuoti specialistai, turintys atitinkamą išsilavinimą. Kiek daugiau respondentų, turinčių bakalauro savivaldybėje – 22,50%, palyginti su privačia bendrove – 16,67%, tačiau tai greičiausiai priklauso nuo dirbančiųjų amžiaus, nes draudimo bendrovėje dirba daugiau jaunesnių darbuotojų, daugiausia studijuojantys jauni žmonės, kurie ateityje įgis tinkamą išsilavinimą.

Šie jaunesnio amžiaus respondentai nesieja savo ilgalaikių tikslų su viena įmone ir su viena darbo vieta, tik naudojasi ja kaip atramos tašku ateities planams, todėl ateityje gali rinktis kitą organizaciją. Tai rodo ir tyrimo rezultatai apie darbo stažą (17 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės.

### 17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

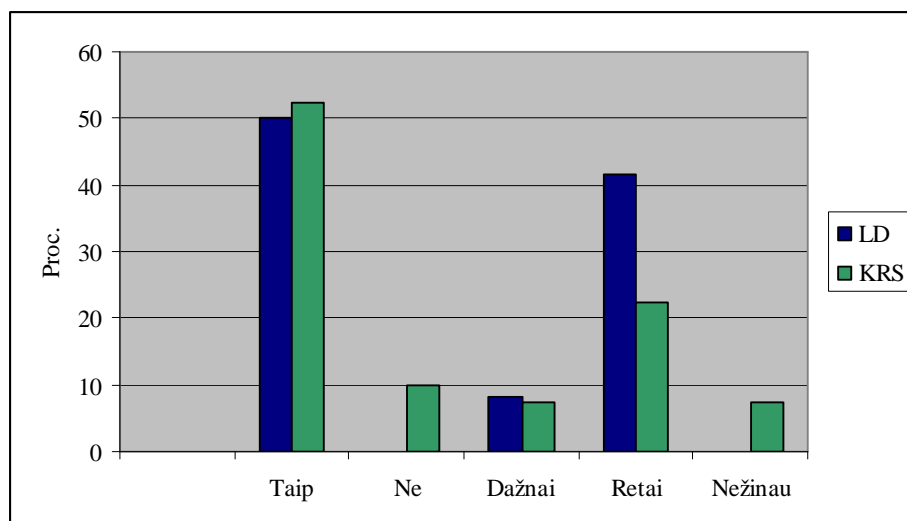
Lyginant gautus rezultatus, galima daryti prielaidą, kad darbuotojų turinčių didžiausią darbo stažą daugiau kaip 20 metų dirba tik savivaldybėje (net 15 %). Tiek ilgai išdirbusių darbuotojų draudimo bendrovėje nėra, nes per visą bendrovės gyvavimo laikotarpį vyko daug permainų, reorganizacijų.

Dirbančių iki 1 metų – panašus skaičius respondentų – LD – 25%, o KRS – 22,50%. Labiausiai skiriasi abiejų organizacijų tyrimo rezultatai 3– 5 metų darbo stažą turinčių respondentų – LD – 16,67 %, o KRS – 5 %. Ši mažą procentą savivaldybės respondentų galima paaiškinti tik politinių priežasčių įtaka. Vykstant rinkimams į savivaldybių tarybą, kuri turi įtakos kuriant personalo politiką, dažnai politiniais motyvais keičiami kadrai. Kadencijos pokyčiai įtakos nedaro ilgiausiai išdirbusiems darbuotojams, kurie yra prisitaikę, išsaugoję savo reputaciją.

Nors savivaldybėje daugiau respondentų turinčių didelį darbo stažą ir vyrauja vyresnio amžiaus darbuotojai, tačiau nagrinėdami tolesnius tyrimo rezultatus pastebėta, kad pagrindinę vyraujančią konfliktų priežastį nurodo nepagarbą vienas kitam taip pat požiūrių ir vertybių skirtumą. Ši informacija būtų svarbi tolesniems tyrimams, tam kad būtų patvirtintas arba paneigtas teiginys, kad vyresni žmonės daugiau reikalauja pagarbos sau, ne tokie lankstūs.

### 3. 1. 2. Konfliktinės situacijos

Lyginant tiriamų organizacijų duomenis nustatyta, respondentai nurodė, jog konfliktinių situacijų pasitaiko (18 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės.

**18 pav. Konfliktinės situacijos darbe**

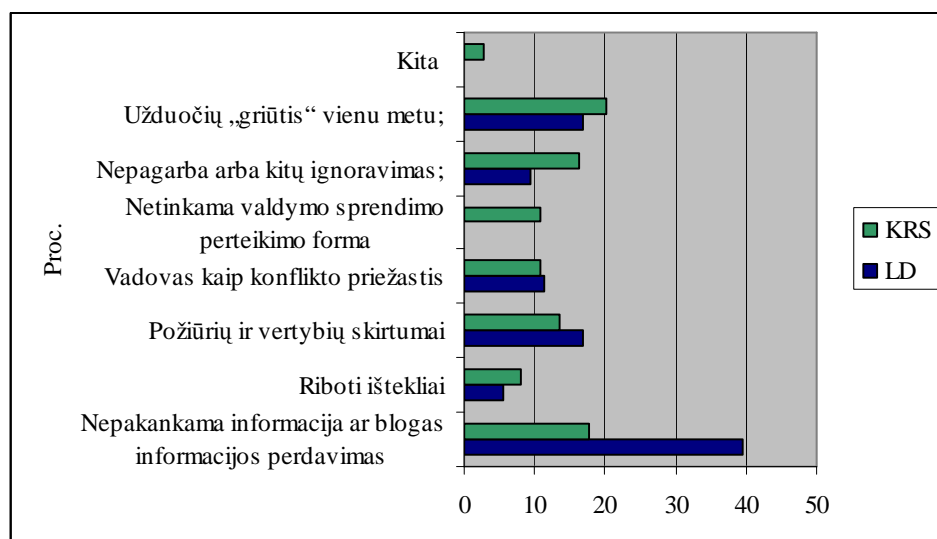


Tyrimo rezultatai patvirtina mokslinėje literatūroje aptiktus teiginius, kad konfliktinės situacijos neišvengiamos, konfliktų pasitaiko visose organizacijose nepriklausomai nuo organizacijos tipo, struktūros ar darbų pobūdžio. Draudimo bendrovėje net 50 % respondentų pažymėjo, kad konfliktinės situacijos pasitaiko. Taip pareiškė ir 52,50% – savivaldybėje apklaustųjų.

Šioje anketinėje apklausoje buvo pateikti ir du kontroliniai klausimai, siekiant patvirtinti, kad konfliktinių situacijų pasitaiko ne tik darbuotojui bet ir jo kolegoms. Kontrolinis klausimas anketoje buvo pateiktas apie tai, kiek darbuotojai yra girdėję apie konfliktines situacijas, su kuriomis susiduria bendradarbiai, ir kitas – kiek darbuotojų yra patys tapę konflikto priežastimi.

Iš visų apklaustųjų darbuotojų draudimo bendrovėje nurodo, kad konflikto priežastimi tapę 33,33%, o savivaldybėje net 25%. Šie rezultatai patvirtina, kad konfliktų priežastys labai įvairios ir darbo metu pasitaiko daug stresinių situacijų.

Išnagrinėjus tyrimo rezultatus, galima pastebėti, kad pasitaikančios konfliktų priežastys tiriamose organizacijose labai skirtingos (19 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės.

### 19 pav. Dažniausiai pasitaikiusios konflikto priežastys

Šie gauti rezultatai patvirtina, kad valstybinėse ir privačiose organizacijose konfliktų valdymas skiriasi vien todėl, kad konfliktų priežastys skirtingos. Kiek daugiau pasitaiko, kad privačioje organizacijoje konfliktai daugiausia kyla dėl nepakankamos informacijos, o savivaldybėje - dėl nepagarbos vienas kitam bei požiūrių ir vertybių skirtumo, užduočių kiekio.

Nors daugelyje mokslinės literatūros šaltiniuose rekomenduojama nevengti konfliktų, tačiau daugumos respondentų nuomone, konflikto išvengti galima. Tai pažymėjo net 83,33% draudimo ir 80% savivaldybės darbuotojų. Nors, kita vertus, jie tik patvirtino teorijas, kad, vykstant tinkamam

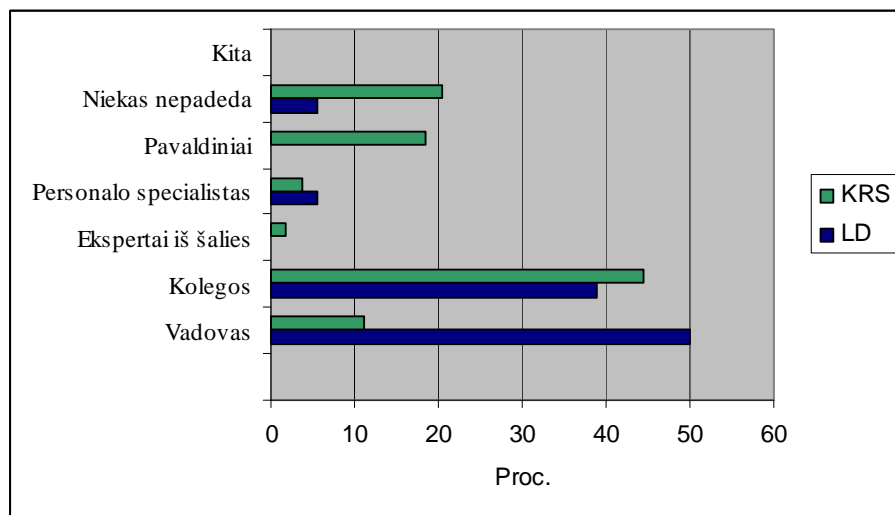
organizacijos valdymui, dauguma darbuotojų yra įtraukiami į bendrą veiklą, vadinasi mažėja terpė, kurioje gali vykti konfliktas. Tinkamas konflikto valdymas numato nekonfliktiškos aplinkos sukūrimą organizacijoje, todėl panaikina pačią priežastį konfliktui atsirasti.

Kaip rodo tyrimo rezultatai, privačioje organizacijoje daugiau dėmesio nei savivaldybėje skiriama konfliktams spręsti. Net 83,33% draudimo organizacijos respondentų pažymėjo, kad konfliktai sprendžiami, o savivaldybėje tyrimo rezultatai rodo kitokią padėtį tik 37,50%. Savivaldybėje apklausti respondentai nurodė, kad, nors ir sprendžiami konfliktai, tačiau lygiai tiek pat respondentų pažymėjo, kad sprendžiami retai – 37,50%, o draudimo bendrovėje taip nurodė tik 8,33%.

Šie rezultatai patvirtina, kad nekonkurencingoje įstaigoje mažiau skiriama dėmesio vadybos teorijoms taikyti, palankiai aplinkai kurti, nes konfliktinių situacijų tiek pat dažnai pasitaiko kaip ir privačioje organizacijoje. Draudimo bendrovė yra užsienio kapitalo įmonė, suinteresuota darbuotojų darbo sąlygomis, darbuotojų motyvacija ir savo pačios organizacijos reputacija, yra įdiegusi naują vadybos sistemą.

### 3. 1. 3. Konfliktų sprendimo metodai

Kaip rodo tyrimo rezultatai, draudimo įmonėje daugiau manančių, kad vadovas padeda spręsti konfliktus (50%), tai patvirtina, ir tai, kad beveik su visais darbuotojais vadovai konsultuojasi svarbiais klausimais (20 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės.

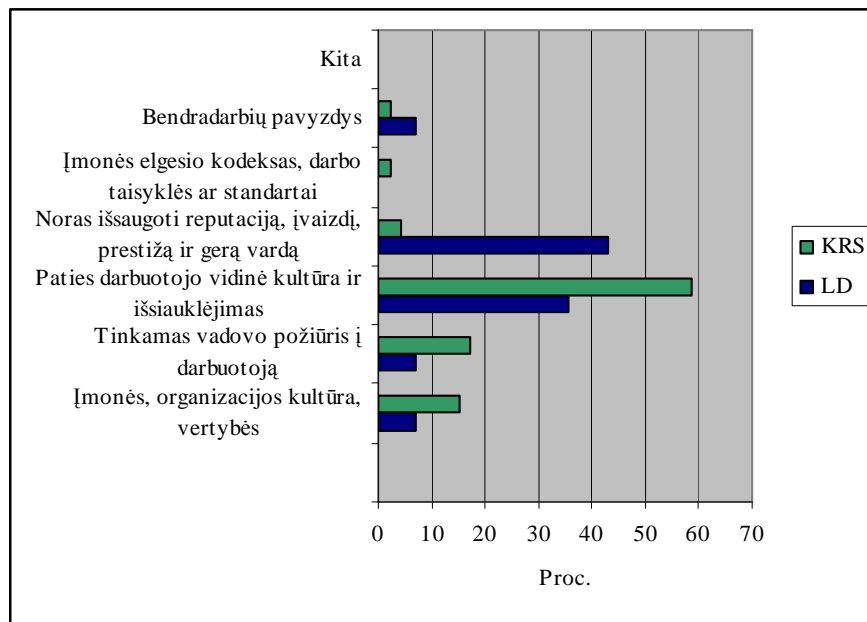
#### 20 pav. Padeda spręsti konfliktus

Dauguma draudimo bendrovės respondentų mano, kad už konfliktų valdymą turėtų būti atsakingas vadovas. Dauguma supranta ir savo atsakomybės reikalingumą. Galima daryti prielaidą, kad

vadovas yra atsakingas už organizacijos pagrindinį tikslą – sėkmingą verslą, todėl aktualu išsaugoti gerą bendrovės vardą, reputaciją.

Savivaldybėje daugiau pagalbos darbuotojai sulaukia iš kolegų 44,44%, nei iš vadovo (11,11%). Tokie rezultatai rodo, kad vadovas nėra pavaldinių autoritetas, o kadangi konfliktai nėra sprendžiami, tai galima daryti prielaidą, kad kolegų pagalba tik patarimo pobūdžio, kaip ir galimybė pasiguosti, tačiau nepriimti konstruktyvų sprendimą. Savivaldybėje vadovo atsakomybės lygis yra mažesnis nei privačios bendrovės. Draudimo bendrovėje tik 5,56% nurodė, kad jiems nepadedama spręsti konfliktų.

Išanalizavus tyrimo gautus rezultatus apie veiksniai, kurie skatina gerai elgtis (21 pav.), siekiant išsaugoti gerą vardą, matyti, kad pagrindinė priežastis, motyvuojanti draudimo bendrovės darbuotojus, tai siekis išsaugoti reputaciją, įvaizdį, prestižą ir gerą vardą, taip nurodė 42,86%, o dauguma savivaldybės respondentų nurodo pagrindinę priežastį – darbuotojo vidinę kultūrą ir išsiauklėjimą – 58,70%.



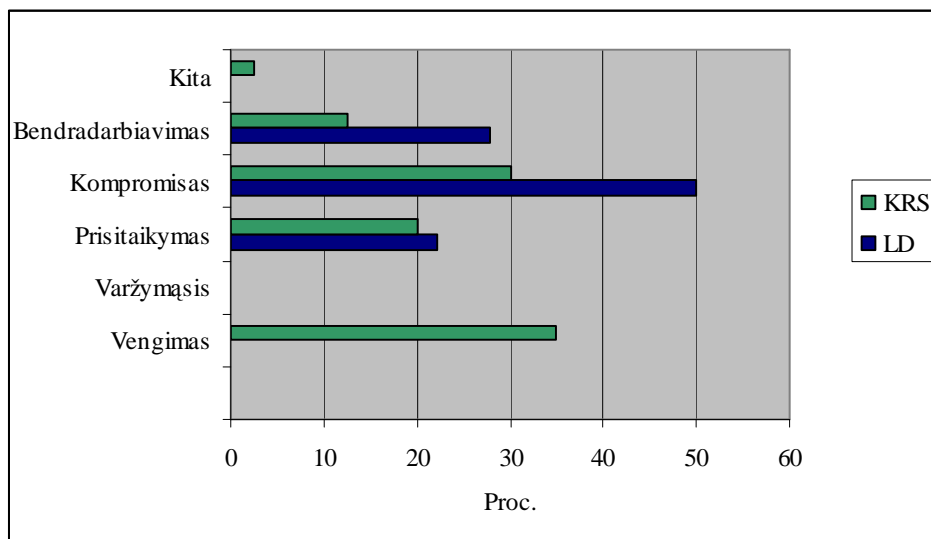
Šaltinis: sukurta autorės.

### 21 pav. Veiksniai, motyvuojantys elgtis atsakingai

Draudimo įstaiga yra konkurencinga bendrovė, kuri turi pirmiausia kelti klientų pasitikėjimą. Šie rezultatai tik patvirtina, kad privačioje ir valstybinėje įstaigose konfliktų sprendimas yra skirtingas. Tai dar kartą patvirtina visų gyventojų nuomonę, kad daugumą savivaldybių patiria gilų vadybos sąstingį, niekas nesuinteresuotas geros reputacijos apie įstaigą kūrimu. Vadovai, nors ir konsultuojasi su dirbančiais, tačiau retai. Pačių darbuotojų požiūris, kad už konfliktų sprendimą atsakingi patys, o veiksniai, motyvuojantys elgtis atsakingai – tai paties darbuotojo vidinė kultūra ir išsiauklėjimas.

Demokratiškas požiūris į atitinkamą situaciją, konsultavimas svarbiais klausimais - tai galimybė kiekvienam darbuotojui išreikšti nuomonę. Šios nuomonės reikėtų mokėti išklaudyti ir įvertinti, taip pat įtraukti visus grupės narius į iškeltų tikslų, idėjų sprendimą ir įgyvendinimą. Kuo naudingesnis organizacijoje jausis pavaldinys, tuo labiau jis stengsis pagelbėti ir dirbti teigiama veikla. Kuo demokratiškesnė atmosfera vyraus, tuo mažiau nesusipratimų bus.

Kai rodo tyrimo rezultatai, savivaldybėje darbuotojai elgiasi taip, tarsi konflikto nebūtų, nes daugiausia aptinkama vengimo atvejų – 35% (22 pav.). Nenukenčia abiejų pusių interesai, problema lieka neišspręsta. Kiek mažiau, tačiau pasitaiko ir kompromiso atvejų, kai taikomos nuolaidos pažeidžiant tiek vienos, tiek kitos pusės interesus. Tai leidžia priimti sprendimus, dalies tenkinančius abi puses, sumažina nepasitenkinimą. Kitų metodų pasitaiko rečiau.



Šaltinis: sukurta autorės.

### 22 pav. Dažniausiai taikomas konfliktų sprendimo metodas

Tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad draudimo bendrovėje daugiausia pasitaiko kompromiso 50 % ir bendradarbiavimo atvejų – 27,78%. Bendradarbiavimas, kai siekiama sprendimo, patenkinančio abiejų šalių interesus. Nors trunka ilgiau, tačiau priimtas sprendimas tinka abiem pusėms, išklausomi ir išnagrinėjami abiejų pusių argumentai. Tai vienas efektyviausių metodų. Kur kas rečiau pasitaikantis prisitaikymo metodas, tačiau tai laikinas, kol prisitaikančioji pusė pradės maištauti ir kils būtinybė spręsti konfliktą iš naujo.

Remiantis tyrimo anketos 16 ir 19–21 klausimais, buvo norima patvirtinti arba paneigti, ar galima tinkamai valdyti konfliktus, naudojant verslo etikos instrumentus. Tačiau tyrimas parodė, kad tiek savivaldybėje, tiek draudimo bendrovėje yra darbo tvarkos taisyklės, darbo reglamentais, klientų aptarnavimo taisyklės, kolektyvinės sutartys, tačiau dauguma respondentų nežino arba mano, kad

įmonė nėra apsibrėžusi elgesio taisyklių. 50% draudimo bendrovės ir 42,50% tiriamos savivaldybės respondentų nežino apie tai, kad organizacijose esama vidaus taisyklių. Ši nuomonė parodo, kad darbuotojams nėra žinomos norminės elgesio normos. Darbuotojai, žinantys apie vidaus darbo taisykles, darbo reglamentą ir pan., nurodo, kad šiuose dokumentuose nėra skilties, apibrėžiančios, kaip spręsti darbo ginčus ar konfliktus. Vadinasi, šie rezultatai atmeta tikimybę ieškoti tinkamo konfliktų sprendimo metodo per verslo etikos instrumentus. Kita vertus, dauguma yra susipažinę su socialinės atsakomybės sąvoka ir mano, kad įmonei svarbu būti socialiai atsakinga, nes socialinė atsakomybė turi teigiamą poveikį. Visi respondentai žino, kaip reikia elgtis ir kaip turi būti, tačiau netaiko tai praktiškai.

Konfliktų sprendimas - tai vienas iš vadybos instrumentų, nuo kurio priklauso pasitenkinimo darbu lygis. Siekiant nustatyti ar darbuotojai patenkinti darbu ir ar įmonė skatina darbuotojus tobulinti įgūdžius ir siekti ilgalaikės karjeros, buvo į anketą įtrauktas šis klausimas, ar įmonėje yra kokios ilgalaikės karjeros perspektyvos. Draudimo bendrovėje net 83,33% respondentų nurodė, kad darbuotojui sudaromos galimybės siekti karjeros, o daugiausia savivaldybės respondentų – 50% pažymėjo, kad savivaldybėje darbuotojai neskatinami tobulėti ar siekti ilgalaikės karjeros. Darytina prielaida, kad taip yra dėl to, kad ši įstaiga nekonkurencinga, o draudimo bendrovėje darbuotojai skatinami tobulėti ir siekti ilgalaikės karjeros, nes nuo darbuotojų kvalifikacijos tiesiogiai priklauso darbuotojų darbo našumas, bendrovės darbo rezultatai. Privati bendrovė vertina žmonių išteklius, todėl ir daugiau laiko skiria konfliktams valdyti.

### **3. 1. 4. Darbuotojų požiūris į konfliktų valdymo reikalingumą**

Anketoje į klausimą, kad teisingai sprendžiamas ir išspręstas konfliktas, gali būti sėkmingo gali būti sėkmingo bendradarbiavimo pradžia, teigiamai atsakė 100% draudimo ir 90% savivaldybės respondentų. Vadinasi, bendradarbiavimas suvokiamas kaip sėkmingiausias konflikto sprendimo metodas. Respondentų nuomonė patvirtina hipotezę, kad reikia tinkamai spręsti konfliktus. Respondentų atsakymai beveik sutapo reiškiant nuomonę, kad konfliktus spręsti reikia. Galima teigti, kad kiekvieną konfliktą reikia valdyti, į kiekvieną konfliktą vertėtų reaguoti.

### **3. 1. 5. Tiriamo interviu rezultatų analizė**

Atlikus tiriamąjį interviu su tiriamų organizacijų vadovais, galima teigti, kad:

- konfliktinių situacijų darbe pasitaiko dažnai;
- dažniausiai pasitaiko požiūrių ir vertybių skirtumai, informacija stoka ar blogiai informacija perduodama;

- draudimo bendrovėje konfliktams valdyti skiriama nemažai dėmesio, nes priima darbui darbuotoją, skiriama lėšų mokyti, reikalingiems įgūdžiams tobulinti, motyvacijai, todėl kiekvieno darbuotojo praradimas yra neigiamas reiškinys bendrovei. Draudimo bendrovė stengiasi perimti savo pagrindinio akcininko personalo valdymo praktiką, daugelį dalykų pritaiko sau, kaip pavyzdžiui klientų aptarnavimo taisykles ir pan. Savavaldybės vadovui nepakanka laiko konfliktams spręsti, nelinkęs darbuotojams nuolaidžiauti, neižvelgia tokio konfliktų aiškinimosi naudingumo.

- prisitaiko sau tinkamą konfliktų sprendimo metodą pagal atitinkamą situaciją, nes kiekvienai situacijai reikalingas ir kitas požiūris į problemą. Tinkamiausias – kai abi konflikto pusės siekia bendro sprendimo.

- tinkamai išspręsti konfliktus, viešojo sektoriaus vadovui trukdo laiko stygius ir darbuotojų naudojimas politikų protekcija, siekiant įsidarbinti. Darbuotojas turi politikų užnugarį, todėl vadovas nėra autoritetas, o darbuotojai nesuinteresuoti elgtis atsakingai, nes nėra motyvacijos. Privačioje bendrovėje tinkamai išspręsti konfliktus trukdo laiko stoka, personalo valdymo ir psichologinių žinių stygius.

- manoma, kad už konfliktų valdymą privačioje bendrovėje turėtų būti atsakingas vadovas, nes organizuoja kolektyvą dirbti bendrai, kuria veiklos strategiją ir pan. Valstybinėje įstaigoje – personalo tarnyba, nes tai tiesioginis specialistų darbas, rūpinimasis darbo sutarties sąlygų užtikrinimu.

- ir privačioje, ir valstybinėje organizacijose konfliktai ne visuomet turi teigiamą poveikį, nes sprendimas ne visuomet tenkina abi konfliktų puses. Manoma, kad konfliktus spręsti reikia, o tinkamai išspręstas konfliktas gali būti sėkmingo bendradarbiavimo pradžia.

### **3. 2. Organizacijų tyrimo įvertinimas**

Anketinis tyrimas leido išnagrinėti tyrimo uždavinius.

- Pasirinktose organizacijose yra konfliktinių situacijų. Tyrimo rezultatai patvirtina mokslinėje literatūroje minėtus teiginius, kad konfliktinės situacijos neišvengiamos, konfliktų pasitaiko visose organizacijose nepriklausomai nuo organizacijos tipo, struktūros ar darbų pobūdžio.

- Nustatyti, kokios pagrindinės konfliktų priežastys. Viešojo sektoriaus organizacijos tikslas - tenkinti viešuosius interesus Šio tipo organizacija yra ne pelno organizacija, veikianti švietimo, mokslo, kultūros, sporto srityje ir viešai teikia šių sričių paslaugas visuomenės nariams. Tačiau, kaip tyrimas parodė, nepagarba vienas kitam, požiūrių ir vertybių skirtumas verčia darbuotojus konfliktuoti. Privačioje organizacijoje konfliktai daugiausia kyla dėl informacijos stygiaus ir užduočių gausos.

- Už konfliktų valdymą privačioje bendrovėje turėtų būti atsakingas vadovas, nes organizuoja kolektyvą bendrai dirbti, kuria veiklos strategiją ir pan. Draudimo bendrovėje konfliktų valdymui skiriama nemažai dėmesio, nes priimant darbuotoją skiriama lėšų mokyti, reikalingiems įgūdžiams tobulinti, motyvacijai, todėl kiekvieno darbuotojo praradimas yra neigiamas reiškinys bendrovei. Draudimo bendrovė stengiasi perimti savo pagrindinio akcininko personalo valdymo praktiką, daugelį dalykų pritaiko sau, kaip pavyzdžiui klientų aptarnavimo taisykles ir pan. Valstybinėje įstaigoje – personalo tarnyba, nes tai tiesioginis specialistų darbas, rūpinimasis darbo sutarties sąlygų užtikrinimu.

- Darbdaviai prisitaiko sau tinkamą konfliktų sprendimo metodą pagal atitinkamą situaciją, nes kiekvienai situacijai, reikalingas ir kitas – naujas požiūris į problemą, tačiau pripažįsta, kad bendradarbiavimas gali būti sėkmingiausias konflikto sprendimo metodas. Tyrimu įrodyta, kad kiekvieną konfliktą reikia valdyti, į kiekvieną konfliktą vertėtų reaguoti. Atsižvelgiant į tai, kiek efektyviai konfliktas bus valdomas, bus aišku, ar konflikto priežastys bus pašalintos ar dar labiau užaštrintos.

- Konfliktų valdymo skirtumai privačioje ir valstybinėje organizacijose pateikta 4 lentelėje.

4 lentelė

#### Pagrindiniai konfliktų valdymo skirtumai privačioje ir valstybinėje organizacijose

Privati	Valstybinė
Vadovai labiau save tapatina su organizacija, kurioje dirba, vertina bendradarbiavimą. Darbuotojai – tai investicija į tolesnę darbo sėkmę. Darbuotojams siūlomos ilgalaikės karjeros galimybės, daug dėmesio skiriama valdymo procesui gerinti, konfliktinėms situacijoms spręsti	Viešojo sektoriaus organizacijos linkusios būti labiau veikiamos politinės, o ne ekonominės aplinkos. Būdinga nelanksti hierarchija ir struktūra Organizacijų vadovai mažiau linkę reaguoti į konfliktų sprendimą, darbuotojų motyvaciją, pozityvios darbo aplinkos kūrimą, bei ilgalaikės karjeros galimybių sudarymą.
Už konfliktų valdymą atsakingas vadovas, nes organizuoja kolektyvą bendrai dirbti, kuria veiklos strategiją ir pan. Darbdavys konsultuojasi su kolektyvu, skiria dėmesio konfliktams spręsti, nes investuoja į darbuotojų reikalingų įgūdžių tobulinimą, motyvaciją. Atsakomybės lygis aukštas	Vadovui trukdo laiko stygius ir darbuotojų naudojimas politikų protekcija siekiant įsidarbinti. Vadovas nėra pavaldinių autoritetas, konfliktus padeda spręsti kolegos, tačiau sprendimas patariamojo pobūdžio, kaip ir galimybė pasiguosti, tačiau nepriimant konstruktyvaus sprendimo. Vadovo atsakomybės lygis yra mažas
Dažniausiai pasitaikantis konfliktų sprendimo metodas – kompromisas. Leidžia priimti sprendimus, iš dalies tenkinančius abi puses, sumažina nepasitenkinimą. Taikomos nuolaidos pažeidžiančios tiek vienos, tiek kitos pusės interesus	Dažniausiai pasitaikantis konflikto sprendimo metodas – vengimas. Elgiamasi taip, tarsi konflikto nebūtų. Nenukenčia abiejų pusių interesai, problema lieka neišspręsta. Tai vienas neefektyviausių metodų
Pagrindinis veiksnys, motyvuojantis tinkamai elgtis – tai noras išsaugoti gerą vardą, siekis išsaugoti reputaciją, įvaizdį, prestižą ir gerą vardą	Pagrindinis veiksnys motyvuojantis tinkamai elgtis – darbuotojo vidinė kultūra ir išsiauklėjimas

Šaltinis: Sudaryta autorės.

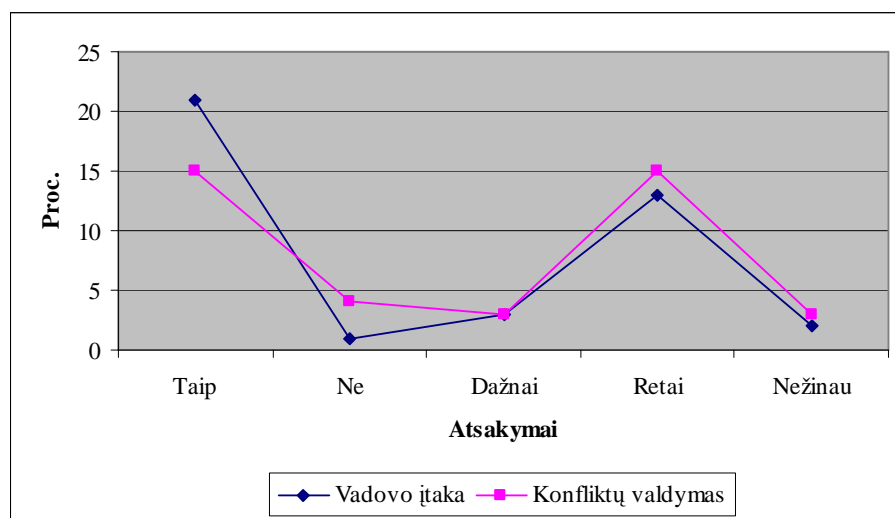
Atliktas tyrimas leido pagrįsti iškeltas tyrimo hipotezes:

*1-a hipotezė: Konfliktų valdymui turi įtakos organizacijos vadovas;*

Subordinaciniai ir horizontalūs konfliktai labai priklauso nuo vadovų. Privačioje darbovietėje

vadovas padeda spręsti konfliktus, su darbuotojais konsultuojasi svarbiais klausimais, organizuoja kolektyvą bendrai dirbti, kuria veiklos strategiją ir pan. , vadovo atsakomybės laipsnis didelis, todėl jis yra autoritetas. Šioje organizacijoje dažniausiai randamas kompromisas arba pasiekama bendradarbiavimo. Darbuotojai labiau patenkinti konfliktų sprendimu. Vadovas priverstas su darbuotojais elgtis moraliai, nes yra atsakingas už gerą bendrovės vardą, reputaciją. Viešojo sektoriaus organizacijos linkusios būti labiau veikiamos politinės, o ne ekonominės aplinkos. Būdinga nelanksti hierarchija ir struktūra Organizacijų vadovai mažiau linkę reaguoti į konfliktų sprendimą, darbuotojų motyvaciją, palankios darbo aplinkos kūrimą, bei ilgalaikės karjeros galimybių sudarymą, todėl vadovas nėra autoritetas, atsakomybės lygis yra mažas, dažniausiai pasitaikantis konflikto sprendimo metodas – vengimas. Elgiamasi taip, tarsi konflikto nebūtų. Nukenčia abiejų pusių interesai, problema lieka neišspręsta. Tai vienas neefektyviausių metodų. Daugumos respondentų nuomone, už konfliktų valdymą turėtų būti atsakingas vadovas.

Norint patikrinti hipotezės patikimumą, palyginti du veiksniai: vadovo įtaka ir konfliktų valdymas (23 pav.). Anketoje pateiktas klausimas respondentams apie vadovo bendravimą su darbuotojais ir konsultavimąsi svarbiais klausimais atspindi vadovo veiklą ir įtaką. Pateiktas klausimas apie konfliktų sprendimą parodo konfliktų valdymą darbovietėje.



Šaltinis: sudaryta autorės.

### 23 pav. Konfliktų valdymo priklausomybė nuo vadovo įtakos

Iš 23 pav. matome, kad respondentai, su kuriais vadovas tariasi, pažymi, kad valdomi konfliktai, todėl daroma prielaida, kad šie veiksniai tarpusavyje koreliuoja ir patvirtina hipotezę, kad vadovas turi įtakos konfliktų valdymui. Draudimo bendrovėje yra labai stiprus ryšys, nes gautas koreliacijos koeficientas lygus 1 ( $r_s = 1$ ), rajono savivaldybėje, lyginant su draudimo bendrove ryšys nedaug skiriasi 0,936 ( $r_s = 0,936$ ).



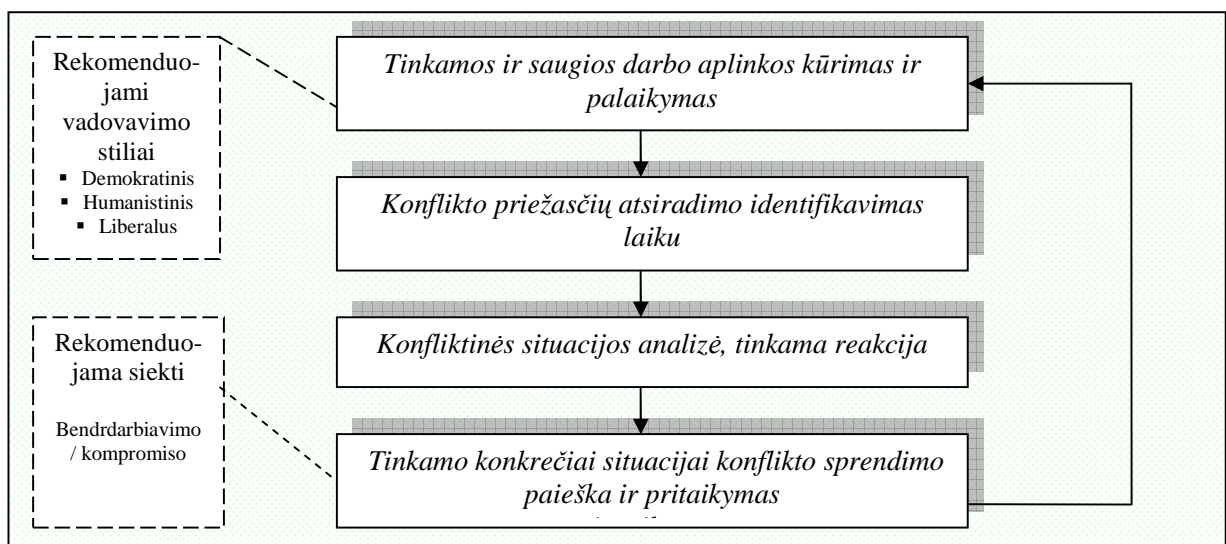
Darbdavys arba vadovas skirsto funkcijas ir paveda darbus, vykdo personalo vertinimą darbų kontrolę, todėl darbo konflikto metu galėtų geriausiai išmanyti organizacijos tikslus. Kadangi jis labiausiai suinteresuotas sutelkti kolektyvą bendrai dirbti, tai už šią valdymo funkciją turėtų būti atsakingas. Konflikto valdymo metu gaunama informacija, iškeliami daugiau alternatyvų ir problemų, išaiškėja ir kiekvieno skirtingas požiūris. Tai pritaikant įgyvendinti ir kitas valdymo funkcijas. Norint pasiekti geresnių bendradarbiavimo ir sutarimo rezultatų, konfliktinėse situacijose vadovas privalo laiku pastebėti atsiradusias priežastis ir bandyti spręsti problemą, ieškoti tinkamo konfliktų sprendimo metodo.

*2-a hipotezė: Tinkamas konflikto sprendimo metodas leidžia pašalinti konfliktą ir pagerinti valdymo situaciją.*

Tyrimas parodė, kad darbdaviai prisitaiko sau tinkamą konfliktų sprendimo metodą pagal atitinkamą situaciją, nes kiekvienam atvejui, reikalingas ir kitas – naujas požiūris į problemą. Tačiau darbdaviai pripažįsta, kad bendradarbiavimas gali būti sėkmingiausias konflikto sprendimo metodas. Tyrimu įrodyta, kad kiekvieną konfliktą reikia valdyti, į kiekvieną konfliktą vertėtų reaguoti.

Tyrimas pagrindė hipotezę, kad tinkamas konflikto sprendimo metodas leidžia pašalinti konfliktą ir pagerinti valdymo situaciją, nes daugumos, respondentų nuomone, konfliktų sprendimas būtinas, sėkmingiausiai išspręstas konfliktas suprantamas kaip bendradarbiavimo pradžia. Vadinasi, galima daryti prielaidą, kad bus pasiektas bendradarbiavimas, darbo konflikto sprendimu bus patenkintos abi konflikto pusės. Bendradarbiavimas padeda išvengti konfrontacijos ir visų susidariusių skirtumų tarp žmonių, su kuriais susiduriame. Tie skirtumai – tai konflikto apraiškos.

Organizacijoms siūlomas toks konfliktų valdymo modelis (24 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės.

**24 pav. Konfliktų valdymo modelis**

- Tinkamos ir saugios darbo aplinkos kūrimas ir palaikymas - tai reikalingų darbo sąlygų ir psichologinės aplinkos kūrimas. Tokiu būdu kuriama – nekonfliktinė terpė, užkertanti galimybė atsirasti konflikto ištakoms. Vadovo vadovavimo stilius, turi didelę įtaką nekonfliktiškai aplinkai kurti. Konfliktų gerokai sumažėtų, jei vadovas sukurtų ramią, dalykišką ir draugišką aplinką, dažnai nagrinėtų neaiškumus, nebėgtų nuo konfliktų, atkreiptų dėmesį į darbuotojų asmeninius ir bendrus poreikius, aktyviai klausytų ir įsiklausytų, žvelgtų į ateitį, o mokytųsi iš praeities, sukurtų keletą ateities variantų, ieškotų ir surastų įmanomų ir greitai vykdomų priemonių, padedančių valdyti konfliktus, bent retsykiais pakviestų nešališką tarpininką, padedantį susikalbėti ir kūrybiškai spręsti.

- Tyrimas įrodė, kad visoms organizacijoms būdingi konfliktai, tačiau kitas uždavinys, laiku nustatyti konflikto atsiradimo priežastį ar konfliktinę situaciją.

- Visų pirma aiškiai ir ramiai bendrauti su kitu asmeniu. Gerbti kitą žmogų ir jo poziciją. Aktyviai ir reflektiviai klausyti: stengtis suvokti kiekvieno poziciją ir požiūrius konfliktinėje situacijoje; stengtis sukelti pasitikėjimą taip, kad konfliktuojantieji galėtų būti atviri ir sąžiningi tarpusavyje. Analizuoti priežastis, nebandyti pirmauti, būti agresyviai, gąsdinti; nebandyti klaidinti sprendimus priimančių pusių, t. y. painioti nuomones su faktais. Sutelkti dėmesį į problemą: nedidinti tarpasmeninės įtampos kritika; rinkti faktus; dideles problemas skaidyti į smulkesnes; tada spręsti kiekvieną problemą atskirai; pasiekus susitarimą vienu klausimu, apsvarstyti, kaip galėtų susitarti ir kitais klausimais.

- Identifikuoti ir išvalgiai įvertinti priimtus sprendimus: įvertinti sprendimų pasekmes kiekvienai iš šalių. Identifikuoti potencialių ateityje įvyksiančių konfliktų pobūdį ir pasistengti surasti jų sprendimo būdus. Rekomenduotina siekti abiem pusėms tinkamą sprendimą (bendradarbiavimo, kompromiso).

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

### IŠVADOS:

1. Išnagrinėjus konflikto valdymo sampratą, galima teigti, kad konfliktų valdymo sąvoką tiria sociologija, verslo etika, darbo teisė, psichologija, konfliktologija ir personalo vadyba. Pasiremiant nagrinėta literatūra, patikslintas konflikto valdymo sąvokos apibrėžimas. *Konfliktų valdymas* – tai organizacijos valdymo proceso dalis, užtikrinanti darbuotojų tinkamas darbo sąlygas, stiprinančias bendradarbiavimo kultūrą, interesų, vertybių suderinamumą, siekiant veiklos racionalumo.

2. Išnagrinėjus konfliktų priežastis, rūšis ir tipus, nustatyta, kad konflikto kilmė gali būti įvairi: dalyvių individualių tikslų, lūkesčių, vertybių ir kt. nesuderinamumai, pasireiškiantys nepasitenkinimu. Nors mokslinėje literatūroje rasta skirtingų konfliktų priežasčių, tipų ir rūšių, daugiausia konfliktai sisteminami pagal konfliktų pasekmes: į teigiamus ir neigiamus, pagal pobūdį, - vidinius ir išorinius.

3. Išnagrinėjus konfliktų sprendimo metodus, galima teigti, kad sprendimas efektyvus, kai sukuriama sveiko bendradarbiavimo aplinka, nes nenukenčia nė vienos pusės interesai, nors tai užtrunka ilgiau. Taip pat galima daryti prielaidą, kad vadovo vadovavimo stilius turi įtakos konfliktams valdyti.

4. Panagrinėjus Lietuvos ir užsienio empirinį konfliktų ištyrimo lygį, galima daryti prielaidą, kad užsienyje konfliktų tyrimai išsamesnis, įvairesni. Šie tyrimai nagrinėja pačią darbuotojų psichologinę būseną, elgesį konflikto atveju, gilinasi į esamas darbo sąlygas, pasitenkinimą darbu, teikia pasiūlymus darbo aplinkos kūrimui.

5. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad konfliktinės situacijos neišvengiamos, konfliktų pasitaiko visose organizacijose nepriklausomai nuo organizacijos tipo, struktūros ar darbų pobūdžio.

6. Atlikta organizacijų duomenų analizė patvirtino hipotezę, kad konfliktų sprendimui įtakos turi vadovas. Jis priverstas su darbuotojais elgtis moraliai, nes yra atsakingas už gerą bendrovės vardą, reputaciją. Darbdavys arba vadovas skirsto darbus ir funkcijas, vykdo personalo vertinimą ir darbų kontrolę, todėl darbo konflikto metu geriausiai išmano organizacijos tikslus.

7. Darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai parodė, kad darbdaviai prisitaiko sau tinkamą konfliktų sprendimo metodą pagal atitinkamą situaciją, nes kiekvienu atveju, reikalingas ir kitas – naujas požiūris į problemą. Tinkamas konflikto sprendimo metodas leidžia pašalinti konfliktą ir pagerinti valdymo situaciją, konfliktų sprendimas būtinas, sėkmingiausiai išspręstas konfliktas suprantamas kaip bendradarbiavimo pradžia. Bendradarbiavimas gali būti sėkmingiausias konflikto sprendimo metodas.

8. Lyginant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad konfliktų valdymas privačioje ir valstybinėje organizacijoje skiriasi, nes privačios organizacijos vadovai labiau save sutapatina su organizacija, kurioje dirba, vertina bendradarbiavimą, tariasi su darbuotojais svarbiais klausimais, todėl prisiima konfliktų sprendimo funkciją. Viešojo sektoriaus organizacijos linkusios būti labiau veikiamos politinės, o ne ekonominės aplinkos, todėl konfliktams neskiriamas didelis dėmesys, juos padeda spręsti kolegos. Dažniausias konfliktų valdymo metodas – vengimas, pats neefektyviausias sprendimų metodas.

#### PASIŪLYMAI:

1. Tyrimas parodė, kad kiekvieną konfliktą būtina valdyti, todėl siūloma į rimtą darbuotojų nepasitenkinimą reaguoti. Atsižvelgiant į tai, kiek efektyviai konfliktas bus valdomas, bus aišku, ar konflikto priežastys bus pašalintos ar dar labiau užaštrintos.

2. Remiantis tiriamojo interviu rezultatais, organizacijų vadovams siūloma gilinti personalo vadybos žinias, skirti reikiamą dėmesį konfliktams valdyti. Vadovui prisiimti daugiau atsakomybės.

3. Atkreipti dėmesį į konfliktų valdymo reikšmę, stengtis kurti tinkamą ir saugią darbo aplinką, kurti nekonfliktinę terpę. Konfliktų gerokai sumažėtų, jei vadovas sukurtų ramią, dalykišką ir draugišką aplinką, dažnai nagrinėtų neaiškumus, aktyviai klausytų ir išsiklausytų, ieškotų ir surastų įmanomų ir greitai vykdomų priemonių, padedančių valdyti konfliktus, bent retsykiais pakviestų nešališką tarpininką, padedantį susikalbėti ir kūrybiškai spręsti.

4. Naujas požiūris į konfliktų valdymą padeda valdyti situaciją, o pritaikant tinkamą konfliktų sprendimo modelį šią situaciją galima paversti naudinga ir padedančia gauti daugiau informacijos, taip pat priimti konstruktyvius ir daugumą darbuotojų tenkinančius sprendimus.

5. Laiku nustatyti konflikto kilmės priežastis, išvalgiai įvertinti sprendimus: įvertinti sprendimų padarinius kiekvienai iš konflikto šalių. Nustatyti galimus potencialių ateities konfliktų pobūdį ir pasistengti surasti jų sprendimo būdus. Rekomenduotina siekti bendradarbiavimo.

6. Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad tiriamose organizacijose reiktų gerinti informacijos perdavimą ir komunikavimą, tinkamai paskirstyti darbo funkcijas darbuotojams, puoselėti pagarbą kitam žmogui, vertinti jo pažiūrų skirtumus.

7. Dauguma tiriamų organizacijų respondentų nežinojo apie jų organizacijos vidaus darbo taisykles. Konfliktinių situacijų padėtų išvengti jei darbuotojams būtų žinoma darbo taisyklėmis. Jose turėtų būti apibrėžta santykiai su vadovybe, dalyvavimas priimant sprendimus, interesų konfliktų teisėtumas, veiklos įvertinimo formos, skatinimo, santykių su vartotojais, konkurentais ir pan.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija. (2006) *Žmogiškųjų išteklių vadyba: mokomoji knyga*. Kaunas: Vitae Litera. 93 p. ISBN 9955-686-09-X.
2. BARVYDIENĖ, Violeta, KASIULIS, Juozas. (1998) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 327 p. ISBN 9986-13-602-4.
3. BARTKUS, Edverdas; MATIUŠAITYTĖ, Raimundė; ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida; PAŠKEVIČIŪTĖ, Greta. (2006) *Metodiniai nurodymai socialinių mokslų krypties studentų darbams*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 56 p. 9986-19-966-2.
4. BUTKUS, Fabijonas Saulius. (1996) *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Litera. 157 p. ISBN 9986-02-175-8.
5. COLE, A. Gerald. (1995) *Organizational behaviour: theory and practice*. London: DP Publ. – XIII. 381 p. ISBN 1-85805-135-5.
6. ČIUTIENĖ, Rūta, ŠARKIUNAITE, Ingrida. (2004) Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. *Ekonomika*, Nr. 67 (2), p. 18–26. ISSN1392-1258.
7. DESSLER, Gary. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika. 344 p. ISBN 9986-850-386-3.
8. EDELMAN, Joel, CRAIN, Mary Beth. (1997) *Derybų kelias: kaip išvengti konfliktų ir juos spręsti darbe ir kasdieniniame gyvenime*. Vilnius: Margi raštai. 279 p. ISBN 9986-09-133-0.
9. IGNATAVIČIUS S. , GENDVILIENĖ G. (1996) Konfliktų reguliavimo ir prevencijos kultūros ugdymas mokykloms *Lietuvos konfliktų prevencijos centras ir asociacija. Konfliktai ir bendradarbiavimas: tarptautinės konferencijos „Konfliktų reguliavimas nūdienos visuomenėje“ medžiaga*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas. 78 p. ISBN 9986-519-82-9.
10. JOS DE LA HAYE (1996) Konfliktų prevencija: taikos statyba – vietos diplomatija. *Lietuvos konfliktų prevencijos centras ir asociacija. Konfliktai ir bendradarbiavimas: tarptautinės konferencijos „Konfliktų reguliavimas nūdienos visuomenėje“ medžiaga*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas. 78 p. ISBN 9986-519-82-9.
11. JURIS, Viljamas. (1998) *Kaip įveikti NE: derybų strategija, kaip konfrontaciją paversti bendradarbiavimu*. Kaunas: Tyrai. 234 p. ISBN 9986-827-76-6.
12. GUŠČINSKIENĖ, Jūratė. (2004) *Taikomoji sociologija: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija. 94 p. ISBN 9955-09-585-7.

13. KARDELIS, Kęstutis. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai)*. Kaunas: Judex. 398 p. ISBN 9986-948-65-7 . KAZOKIENĖ, Lina. (2005) Verslo socialinė ir etinė atsakomybė rinkodaros aspektu. *Lietuvos jaunimo verslumo plėtros galimybės: mokslinės – praktinės konferencijos medžiaga*. Panevėžio kolegija: Vadybos mokslų katedra, Informacinių technologijų katedra. 107 p. ISBN 9955-430-79-6.
14. KULVINSKIENĖ Violeta Raimonda, STANCIKAS Edmundas Regimundas. (2003) Konfliktai Lietuvos organizacijose, *Ekonomika* Nr. 62, p. 20 – 25. ISSN1392-1258.
15. LAKIS, Juozas. (1996) Konfliktai ir bendradarbiavimas. *Lietuvos konfliktų prevencijos centras ir asociacija. Konfliktai ir bendradarbiavimas: tarptautinės konferencijos „Konfliktų reguliavimas nūdienos visuomenėje“ medžiaga*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas. 78 p. ISBN 9986-519-82-9.
16. LEONIENĖ, Birutė. (1998) *Verslo pradmenys*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 222 p. ISBN 9986-850-22-3.
17. LEWICKA- STRZALECKA, Anna. (2001) „Švilpuko pūtimas“: teoriniai aspektai ir Lenkijos darbuotojų percepcijos apžvalga. *Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos*. Verslo etikos centras. Kaunas: Naujasis lankas. 397 p. ISBN 9955-03-094-1 .
18. LUOBIKIENĖ, Irena (2004) *Sociologinių tyrimų metodika: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija. 141 p. ISBN 9955-09-281-5
19. MARTIŠIUS, Stanislovas. (1997) *Statistinių išvadų teorijos pradmenys: mokomoji priemonė*. Vilnius: Vilniaus univ. 1-kl. 119 p. UDK: 519. 2(075. 8).
20. MOKŠINAS V. (2002) Susidūrimai be traumų. Konfliktų priežastys, elgesio strategijos ir valdymo metodai. *Vadovo pasaulis*: Nr. 7-8, p. 4-60.
21. PUČĖTAITĖ, Raminta (2001) Dalykinės etikos vaidmuo žmoniškųjų išteklių valdyme. *Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos*. Verslo etikos centras. Kaunas: Naujasis lankas. 397 p. ISBN 9955-03-094-1
22. SAKALAS, Algimantas. (1998) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 276 p. ISBN 9986-09-186-1.
23. SAKALAS, Algimantas (1996) *Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. 231 p. ISBN 9986-13-365-3.
24. SAKALAS, Algimantas, ŠALČIUS, Algirdas. (1997) *Karjeros valdymas*. Kaunas: Technologija. 111 p. ISBN 9986-13-606-7.
25. SEILIUS, Antanas. (1998) *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos univ. 1-kl. 274 p. ISBN 9986-505-71-2 .

26. SHABIRO, Daniel. (1996) Konfliktai ir bendradarbiavimas. *Lietuvos konfliktų prevencijos centras ir asociacija. Konfliktai ir bendradarbiavimas: tarptautinės konferencijos „Konfliktų reguliavimas nūdienos visuomenėje“ medžiaga*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas. 78 p. ISBN 9986-519-82-9.
27. SMELSER, Neil. (1994) *Социология : [для студентов высших учебных заведений]*. Москва : Феникс. 687 p. ISBN 5-7113-0106-3.
28. STOŠKUS, Vytas. (2006) *Konfliktai – ką daryti?: būdai, padedantys išvengti, mažinti, suvaldyti ir išspręsti konfliktus*. Vilnius: Standartų spaustuvė. 110 p. ISBN 9955-488-17-4.
29. ŠALČIUS, Algirdas. (1998) *Organizacijos valdymo pagrindai*. Kaunas: Naujasis lankas. 86 p. ISBN 9986-896-54-1.
30. VASILJEVIENĖ, Nijolė. (2001) Konkurencingumo plėtojimo tendencijos organizacijose ir šiuolaikinės etikos institucionalizacija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: Nr. 20.
31. VASILJEVIENĖ, Nijolė. (2003) *Verslo etika ir elgesio kodeksai: filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai*. Vilnius: UAB "Ciklonas". 481 p. ISBN 9955-497-37-8 .
32. VASILJEVIENĖ, Nijolė. (2004) Organizacijų etika kaip vadybos optimizavimo įrankis. *Ekonomika*: Nr. 67 (2). ISSN1392-1258.
33. VASILJEVIENĖ, Nijolė. (2006) Organizacijų etika kaip naujų vadybos technologijų raiška. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: Nr. 37.
34. VIROVERE, Anu, KOOSKORA, Mari, VALLER, Martin. (2001) Etika darbe, kaip sėkmės veiksnys informacinėje ir komunikacinėje visuomenėje: konfliktų Estijos kompanijoje tyrimas. *Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos*. Verslo etikos centras. Kaunas: Naujasis lankas. 397 p. ISBN 9955-03-094-1 .
35. VYŠNIAUSKIENĖ, Dalia, KUNDROTAS, Virginijus. (1999) *Verslo etika: vadovėlis*. Kaunas: Technologija. 261 p. ISBN 9986-13-722-5 .
36. WITTMANN, Stephan (2002) Personalas ir etika – atsakingo vadovavimo teorija ir praktika. *Įmonių etika verslo praktikoje: [straipsnių rinkinys]*. Verslo etikos centras. Vilnius: UAB "Ciklonas". – 312 p. ISBN 9955-497-22-X .
37. Lietuvos konfliktų prevencijos centras. (1996) *Konflikto valdymas: geresnio tarptautinio supratimo skatinimas*. VPU leidykla. 15 p. UDK: 316. 48.
38. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, Nr. IX-926 priimtas 2002 m. birželio 4 d. *Valstybės žinios* 2002, Nr. 64-2569, 2003, Nr. 70-3167, 2004, Nr. 103-3756, 2005, Nr. 58-2001, Nr. 67-2400, Nr. 85-3138, Nr. 149-5422, 2006, Nr. 72-2677, Nr. 73-2763, Nr. 82-3258, Nr. 132-4989.

39. JERRY D. ROGERS, KENNETH E. CLOW IR TOBY J. KASH. *Increasing Job Satisfaction of Service Personnel* [interaktyvus], [žiūrėta 2007 m. kovo 29 d. ] Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com>>
40. JOHN R. DARLING IR W. EARL WALKER. *Effective conflict management: use of the behavioral style model* [interaktyvus], [žiūrėta 2007 m. kovo 29 d. ] Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com>>
41. REYNOLDS Lana . *Management and Board Conflicts* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 10 d. ] Prieiga per internetą: <<http://www.associationtimes.com/articles2004/managementboard030404.html>>
42. SMELZER, Neil. *Straipsnis: Sociologiniai požiūriai* [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. balandžio 14 d. ] Prieiga per internetą: < <http://www.sociumas.lt/Lit/Nr3/smeler.asp>>
43. STEVEN L. MCSHANE. *Conflict Management* [interaktyvus], [žiūrėta 2006 m. gruodžio 10 d. ] Prieiga per internetą: <[http://search.go123.com/go/d.html\\$Management+of+conflicts?221009014](http://search.go123.com/go/d.html$Management+of+conflicts?221009014)>
44. ŠVĖGŽDAITĖ, Dalia. (2006) *Jaučiu emocijų įtampą darbe* [interaktyvus], [žiūrėta 2007 m. gegužės 1 d. ]. Prieiga per internetą: < [http://www.vilniausvsc.lt/gyvenimo\\_budas/mobingas.htm](http://www.vilniausvsc.lt/gyvenimo_budas/mobingas.htm)>
45. VAIKŠNORAITĖ, Kristina. (2006) *Konfliktų sprendimas* [interaktyvus], [žiūrėta 2007 m. gegužės 1 d. ]. Prieiga per internetą: < <http://www.slauga.lt/Naujienos/konfliktai2.html>>
46. UNDERIS, Valdas. *Straipsnis: Lietuvoje pamažu stiprėja pažangi derybų kultūra* [interaktyvus], [žiūrėta 2006 m. gruodžio 10 d. ] Prieiga per internetą: <<http://www.ism.lt/vid.php3?mid=78&lang=lt&tid=39>>
47. Europos tarybos ministrų komiteto rekomendacija valstybėms narėms dėl moterų ir vyrų subalansuoto dalyvavimo priimant sprendimus politikos ir visuomeninio gyvenimo srityse (2003) [interaktyvus], [žiūrėta 2005 m. lapkričio 25 d. ] Prieiga per internetą: <[http://www.etib.lt/site\\_files/rekomendacijos/rec2003.3.doc](http://www.etib.lt/site_files/rekomendacijos/rec2003.3.doc)>
48. Konfliktų sprendimas [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 10 d. ] Prieiga per internetą: < <http://www.sociumas.lt/Lit/gestai/konfliktas.asp>>
49. Konfliktai [interaktyvus], [žiūrėta 2006 m. gruodžio 10 d. ] <<http://www.info.lt/index.php?page=naujienos&view=naujiena&id=55389>>
50. Conflict – We have a solution to make conflict productive! *Conflict Dynamics Profile, Qualifying Program Masterclass* [interaktyvus], [žiūrėta 2006 m. gruodžio 10 d. ] Prieiga per internetą: <<http://www.qualifying.org/about/cdp.php>>



51. Конфликты в организации [interaktyvus], [žiūrėta 2006 m. gruodžio 10 d. ] Prieiga per internetą: <[http://elnara-psy.narod.ru/konflikt\\_v\\_organizacii.htm](http://elnara-psy.narod.ru/konflikt_v_organizacii.htm)>
52. Kauno rajono savivaldybė. *Kultūros, švietimo ir sporto skyrius* [interaktyvus], [žiūrėta 2007 m. sausio 9 d. ]. Prieiga per internetą: <<http://www.krs.lt>>
53. Lietuvos draudimas. *Apie kompaniją* [interaktyvus], [žiūrėta 2007 m. sausio 9 d. ] Prieiga per internetą: <<http://www.ldr.lt>>
54. Lietuvos savivaldybių asociacija. *Nariai – savivaldybės* [interaktyvus], [žiūrėta 2007 m. sausio 9 d. ] Prieiga per internetą: <<http://www.lsa.lt>>
55. Statistikos departamentas. *Užimtų gyventojų išsilavinimas*. [interaktyvus], [žiūrėta 2007 m. gegužės 1 d. ]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1815>>

## **SANTRAUKA** (anglų kalba)

STANCIAUSKAITE, Laima. (2007) *Peculiarities of Conflicts Control and Management in organisation*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas faculty of Humanities, Vilnius University. 62 p.

### **SUMMARY**

Lithuania started following Community Directives that define corporate social responsibility for an employee after accession to the European Union. Therefore managers of organisations are supposed to pay more attention to staff management which aims not only at growth of labour productivity rates, but motivation of employees as well as ensuring of appropriate and positive working environment. Ability to manage organisational conflicts is the basis for managing conflicts in the national level. Everyone is a personality, however people depend on each other when they work together. They all have different political ideological beliefs, confess different religions, different background of education and social status of a family. Everyone has prejudice and a certain attitude towards value system. Everyone therefore is unique by its estimations and views and has a right to make mistakes and make their own decisions about good or evil. Moral maturity of businessmen affects not only economic indicators but intercommunication, attainment of goals of organisation as well as entire organisational environment.

The paper aims at development of optimal model for solving conflicts within the organisation. Objectives of the paper are as follows:

- Specify the concept of conflict management.
- Analyse the causes and types of conflicts and conflict solution methods.
- Analyse empirical level of conflict management examination in both Lithuanian and foreign organisations.
- Find out the causes of conflicts in organisations participating in research and develop solution methods.
- Compare conflict management in local self administration institutions and private organisations.
- Provide recommendations for improvement of conflict management process; provide an optimal conflict solution model.

The first part of the paper **THEORETICAL ASPECTS OF CONFLICTS** presents peculiarities of conflict management in organisations. A concept of conflict management, conflict causes and types as well as solution methods is provided based on scientific publications. This part also analyses empirical level of conflict examination in both Lithuanian and foreign organisations.

The second part of the paper **RESEARCH METHODOLOGY** describes methods, aim and objectives of the research planned in local self administration and private organisations. Research sample and procedure

of research organisation is also described. Research methods employed: questionnaire, interview and mathematical analysis (used to structure the results). The research proved hypotheses that were raised:

- The manager of the organisation influence conflict management;
- Proper method for conflict solution helps eliminate the conflict and improve management situation.

The third part EMPIRICAL RESEARCH OF ORGANISATIONS, DATA ANALYSIS AND DISCUSSION OF RESULTS presents structured analysis of research data and research assessment. The results from the private and public organisations are compared. Recommendations for improvement of conflict management process along with optimal conflict solution model are provided based on analysis of the research.

Analysis of how different authors interpret the concept of conflict management was carried out in the paper. Such analysis enabled drafting more precise definition of conflict management concept. Causes, types and solution methods of conflicts were structured and peculiarities of conflict management in private and public organisations were explored. Causes of conflicts and solution methods that are most characteristic to these organisations were determined. Importance of conflict management along with its positive and negative effects on organisations and their employees was based on theory. A questionnaire was drafted and employees of both private and public organisations were questioned. Results of the research will help in further surveys of organisations and will allow analysing other peculiarities of organisational conflict management better. The research proved the hypotheses. Recommendations for improvement of conflict management process were provided. Based on the results of the research a new model for solving conflicts was developed.

The paper consists of introduction, 3 parts and conclusion. The paper comprises of major part described in 60 pages, including 5 tables and 24 figures.

## **PRIEDAI**

1 PRIEDAS Tiriamų organizacijų pareigybių sąrašas. ....	77
2 PRIEDAS Apklauso anketos pirmojo pavyzdys. ....	78
3 PRIEDAS Respondentų atsakymų pasiskirstymo rezultatai . . . . .	80
4 PRIEDAS Vadovų tiriamojo interviu pavyzdys. ....	86
5 PRIEDAS Užimtų gyventojų išsilavinimas. ....	87

## TIRIAMŲ ORGANIZACIJŲ PAREIGYBIŲ SĄRAŠAS

## AB „Lietuvos draudimas“ Centro regiono X skyrius

Skyriaus direktorius	1
Klientų aptarnavimo specialistė	1
Konsultantai	48
VISO	50

## Kauno rajono savivaldybės Kultūros, švietimo ir sporto skyrius

Skyriaus vedėja	1
Vedėjo pavaduotoja ugdymui	1
Vedėjo pavaduotojas sportui	1
Vedėjo pavaduotojas kultūrai	1
Ūkio poskyrio vedėjas	1
Vyresn. referentė	1
Sekretorė	1
Vyr. buhalterė	1
Vyr. buhalterės pavaduotoja	2
Vyresn. buhalterė	7
Vyresn. statistikė	1
Vyresn. kasininkė	1
Vyr. specialistė	15
Vyresn. specialistas	2
Vairuotojas	1
Vyr. inžinierius	2
Vyr. bibliotekininkė	1
Vyr. technologė	1
Archyvo vedėja	1
Metodininkė	2
Spec. pedagogė	1
Logopedė	1
Neurologė	1
Psichologė	1
Bibliotekininkė	1
Inžinierius-programuotojas	1
VISO	50

## APKLAUSOS ANKETOS PAVYZDYS

Gerb. Respondente,

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto studentė Laima Stančiauskaitė atlieka konfliktų valdymo tyrimą, kurio tikslas identifikuoti tinkamiausią konfliktų sprendimo metodą. Anketa yra anoniminė, todėl prašome į klausimus atsakinėti atvirai, kiekvieno Jūsų nuomonė yra svarbi.

Tinkamą atsakymą pažymėkite.

**1. Jūsų amžius:**

- 18–25 metų  36–50 metų  
 26–35 metų  Virš 50 metų

**2. Jūsų lytis:**

- Moteris  Vyras

**3. Jūsų išsilavinimas:**

- Pradinis  Kolegija (aukštasis neuniversitetinis)  Bakalauras  
 Bendras vidurinis  Aukštasis universitetinis  Magistras  
 Aukštesnioji mokykla  Kita \_\_\_\_\_

**4. Kiek metų dirbate šioje darbovietėje?**

- iki 1 metų  3–5 metų  10–20 metų  
 1–3 metų  5–10 metų  daugiau kaip 20 metų

**5. Ar jūsų darbovietėje buvo konfliktinių situacijų?**

- Taip  Dažnai  Nežinau  
 Ne  Retai

**6. Ar teko girdėti apie konfliktines situacijas, į kurias pateko jūsų bendradarbiai?**

- Taip  Ne  Nežinau

**7. Kokios dažniausiai pasitaikiosios konflikto priežastys?**

- Nepakankama informacija ar blogas informacijos perdavimas  
 Riboti ištekliai  
 Požiūrių ir vertybių skirtumai  
 Vadovas kaip konflikto priežastis  
 Netinkama valdymo sprendimo perteikimo forma  
 Nepagarba arba kitų ignoravimas;  
 Užduočių griūtis vienu metu;  
 Kita \_\_\_\_\_

**8. Ar buvote kada konflikto priežastis?**

- Taip  Ne  Nežinau

**9. Ar įmanoma išvengti konflikto?**

- Taip  Ne  Nežinau

**10. Ar sprendžiami konfliktai darbovietėje?**

- Taip  Dažnai  Nežinau  
 Ne  Retai

**11. Kas padeda spręsti konfliktus ?**

- Vadovas  Pavaldiniai  
 Kolegos  Niekas nepadedą  
 Ekspertai iš šalies  Kita \_\_\_\_\_  
 Personalo specialistas

**12. Ar vadovai konsultuojasi su darbuotojais svarbiais klausimais?**

- Taip  Dažnai  Nežinau  
 Ne  Retai

**13. Kas (jūsų nuomone) turėtų prisiimti atsakomybę už konfliktų sprendimus?**

- Vadovas  Niekas  
 Personalo specialistas  Kita \_\_\_\_\_  
 Kiekvienas už save atsakingas

tęsinys kitame lape

## 2 PRIEDAS (TĘSINYS)

### 14. Jūsų pastebėtas dažniausiai pasitaikantis konflikto sprendimo metodas?

- Vengimas
- Varžymasis
- Pristatymas
- Kompromisas
- Bendradarbiavimas
- Kita \_\_\_\_\_

### 15. Kurie veiksniai motyvuoja atsakingai elgtis?

- Įmonės, organizacijos kultūra, vertybės
- Tinkamas vadovo požiūris į darbuotoją
- Paties darbuotojo vidinė kultūra ir išsiauklėjimas
- Noras išsaugoti reputaciją, įvaizdį, prestižą ir gerą vardą
- Įmonės elgesio kodeksas, darbo taisyklės ar standartai
- Bendradarbių pavyzdys
- Kita \_\_\_\_\_

### 16. Ar įmonė yra apsibrėžusi elgesio taisyklės?

- Taip
- Ne
- Nežinau

Jei į 16 klausimą atsakėte „TAIP“, išvardykite kokios taisyklės taikomos ir ar apsibrėžta kaip konflikto sprendimo būdai?

---

---

---

---

---

### 17. Ar įmonė skatina darbuotojus tobulinti įgūdžius ir siekti ilgalaikės karjeros?

- Taip
- Ne
- Nežinau

### 18. Jūsų nuomone, ar efektyviai išspręstas konfliktas gali būti sėkmingo bendradarbiavimo pradžia?

- Taip
- Ne
- Nežinau

### 19. Ar esate susipažinę su socialinės atsakomybės sąvoka?

- Taip
- Ne
- Nežinau

### 20. Kaip manote, ar socialinė atsakomybė turi teigiamą poveikį?

- Taip
- Ne
- Nežinau

### 21. Ar yra svarbu, kad įmonė būtų socialiai atsakinga?

- Taip
- Ne
- Nežinau

### 22. Jūsų nuomone, ar reikia spręsti konfliktus?

- Taip
- Ne
- Nežinau

Dėkoju už atsakymus ir sugaištą brangų laiką.

## RESPONDENTŲ ATSAKYMŲ PASISKIRSTYMO REZULTATAI

## 1. Respondentų pasiskirstymas pagal amžius

Amžius	LD respondentų sk.	KRS respondentų sk.	LD procentai	KRS procentai
18–25	15	7	41,67%	17,50%
26–35	6	11	16,67%	27,50%
36–50	9	13	25,00%	32,50%
Virš 50	6	9	16,67%	22,50%
Viso	36	40	100,00%	100,00%

## 2. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Lytis	LD respondentų sk.	KRS respondentų sk.	LD procentai	KRS procentai
Moteris	21	27	58,33%	67,50%
Vyras	15	13	41,67%	32,50%
Viso	36	40	100,00%	100,00%

## 3. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Išsilavinimas	LD respondentų sk.	KRS respondentų sk.	LD procentai	KRS procentai
Pradinis	0	0	0,00%	0,00%
Bendras vidurinis	3	1	8,33%	2,50%
Aukštesnioji mokykla	6	4	16,67%	10,00%
Kolegija (aukštasis neuniversitetinis)	3	4	8,33%	10,00%
Aukštasis universitetinis	15	19	41,67%	47,50%
Bakalauras	6	9	16,67%	22,50%
Magistras	3	3	8,33%	7,50%
Kita	0	0	0,00%	0,00%
Viso	36	40	100,00%	100,00%

## 4. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Darbo stažas darbovietėje	LD respondentų sk.	KRS respondentų sk.	LD procentai	KRS procentai
iki 1 metų	9	9	25,00%	22,50%
1– 3 m.	9	6	25,00%	15,00%
3– 5 m.	6	2	16,67%	5,00%
5 – 10 m.	9	10	25,00%	25,00%
10–20 m.	3	7	8,33%	17,50%
daugiau kaip 20 metų	0	6	0,00%	15,00%
Viso	36	40	100,00%	100,00%



### 3 PRIEDAS (TĘSINYS)

#### 5. Konfliktinės situacijos darbe

Konfliktinės situacijos darbe	LD respondentų sk.	KRS respondentų sk.	LD procentai	KRS procentai
Taip	18	21	50,00%	52,50%
Ne	0	4	0,00%	10,00%
Dažnai	3	3	8,33%	7,50%
Retai	15	9	41,67%	22,50%
Nežinau	0	3	0,00%	7,50%
Viso	36	40	100,00%	100,00%

#### 6. Bendradarbių konfliktinės situacijos

Bendradarbių konfliktinės situacijos	LD respondentų sk.	KRS respondentų sk.	LD procentai	KRS procentai
Taip	30	32	83,33%	80,00%
Ne	3	5	8,33%	12,50%
Nežinau	3	3	8,33%	7,50%
Viso	36	40	100,00%	100,00%

#### 7. Dažniausiai pasitaikiusios konflikto priežastys

Dažniausiai pasitaikiusios konflikto priežastys	LD respondentų sk.	KRS respondentų sk.	LD procentai	KRS procentai
Nepakankama informacija ar blogas informacijos perdavimas	21	13	39,62%	17,57%
Riboti ištekliai	3	6	5,66%	8,11%
Požiūrių ir vertybių skirtumai	9	10	16,98%	13,51%
Vadovas kaip konflikto priežastis	6	8	11,32%	10,81%
Netinkama valdymo sprendimo perteikimo forma	0	8	0,00%	10,81%
Nepagarba arba kitų ignoravimas;	5	12	9,43%	16,22%
Užduočių „griūtis“ vienu metu;	9	15	16,98%	20,27%
Kita	0	2	0,00%	2,70%
Viso	53	74	100,00%	100,00%

#### 8. Darbuotojas – konflikto priežastis

Ar buvote kada konflikto priežastimi	LD respondentų sk.	KRS respondentų sk.	LD procentai	KRS procentai
Taip	12	10	33,33%	25,00%
Ne	12	17	33,33%	42,50%
Nežinau	12	13	33,33%	32,50%
Viso	36	40	100,00%	100,00%

### 3 PRIEDAS (TĘSINYS)

#### 9. Konflikto vengimas

Konflikto išvengimo galimybė	LD respondentų sk.	KRS respondentų sk.	LD procentai	KRS procentai
Taip	30	32	83,33%	80,00%
Ne	6	3	16,67%	7,50%
Nežinau	0	5	0,00%	12,50%
Viso	36	35	100,00%	100,00%

#### 10. Konfliktų sprendimas

Konfliktų sprendimas	LD respondentų sk.	KRS respondentų sk.	LD procentai	KRS procentai
Taip	30	15	83,33%	37,50%
Ne	0	4	0,00%	10,00%
Dažnai	3	3	8,33%	7,50%
Retai	3	15	8,33%	37,50%
Nežinau	0	3	0,00%	7,50%
Viso	36	40	100,00%	100,00%

#### 11. Padeda spręsti konfliktus

Padeda spręsti konfliktus	LD respondentų sk.	KRS respondentų sk.	LD procentai	KRS procentai
Vadovas	27	6	50,00%	11,11%
Kolegos	21	24	38,89%	44,44%
Ekspertai iš šalies	0	1	0,00%	1,85%
Personalo specialistas	3	2	5,56%	3,70%
Pavaldiniai	0	10	0,00%	18,52%
Niekas nepadeda	3	11	5,56%	20,37%
Kita	0	0	0,00%	0,00%
Viso	54	54	100,00%	100,00%

#### 12. Vadovų bendravimas su pavaldiniais

Vadovų bendravimas su pavaldiniais	LD respondentų sk.	KRS respondentų sk.	LD procentai	KRS procentai
Taip	30	21	83,33%	52,50%
Ne	0	1	0,00%	2,50%
Dažnai	3	3	8,33%	7,50%
Retai	3	13	8,33%	32,50%
Nežinau	0	2	0,00%	5,00%
Viso	36	40	100,00%	100,00%

### 3 PRIEDAS (TĘSINYS)

#### 13. Atsakomybė už konfliktų sprendimus

Atsakomybė už konfliktų sprendimus	LD respondentų sk.	KRS respondentų sk.	LD procentai	KRS procentai
Vadovas	18	13	50,00%	32,50%
Personalo specialistas	3	1	8,33%	2,50%
Kiekvienas už save atsakingas	15	26	41,67%	65,00%
Niekas	0	0	0,00%	0,00%
Kita	0	0	0,00%	0,00%
Viso	36	40	100,00%	100,00%

#### 14. Dažniausiai pasitaikantis konflikto sprendimo metodas

Dažniausiai pasitaikantis konflikto sprendimo metodas	LD respondentų sk.	KRS respondentų sk.	LD procentai	KRS procentai
Vengimas	0	14	0,00%	35,00%
Varžymasis	0	0	0,00%	0,00%
Prisitaikymas	8	8	22,22%	20,00%
Kompromisas	18	12	50,00%	30,00%
Bendradarbiavimas	10	5	27,78%	12,50%
Kita	0	1	0,00%	2,50%
Viso	36	40	100,00%	100,00%

#### 15. Veiksniai motyvuojantys atsakingai elgtis

Veiksniai motyvuojantys atsakingai elgtis	LD respondentų sk.	KRS respondentų sk.	LD procentai	KRS procentai
Įmonės, organizacijos kultūra, vertybės	3	7	7,14%	15,22%
Tinkamas vadovo požiūris į darbuotoją	3	8	7,14%	17,39%
Paties darbuotojo vidinė kultūra ir išsiauklėjimas	15	27	35,71%	58,70%
Noras išsaugoti reputaciją, įvaizdį, prestižą ir gerą vardą	18	2	42,86%	4,35%
Įmonės elgesio kodeksas, darbo taisyklės ar standartai	0	1	0,00%	2,17%
Bendradarbių pavyzdys	3	1	7,14%	2,17%
Kita	0	0	0,00%	0,00%
Viso	42	46	100,00%	100,00%

**3 PRIEDAS (TĘSINYS)****16. Elgesio taisyklių buvimas**

<b>Elgesio taisyklių buvimas</b>	LD respondentų sk.	KRS respondentų sk.	LD procentai	KRS procentai
Taip	15	5	41,67%	12,50%
Ne	3	18	8,33%	45,00%
Nežinau	18	17	50,00%	42,50%
Viso	36	40	100,00%	100,00%

**17. Ilgalaikės karjeros perspektyvos darbovietėje**

<b>Ilgalaikės karjeros perspektyvos darbovietėje</b>	LD respondentų sk.	KRS respondentų sk.	LD procentai	KRS procentai
Taip	30	17	83,33%	42,50%
Ne	3	20	8,33%	50,00%
Nežinau	3	3	8,33%	7,50%
Viso	36	40	100,00%	100,00%

**18. Išspręstas konfliktas – bendradarbiavimo pradžia**

<b>Išspręstas konfliktas – bendradarbiavimo pradžia</b>	LD respondentų sk.	KRS respondentų sk.	LD procentai	KRS procentai
Taip	36	36	100,00%	90,00%
Ne	0	2	0,00%	5,00%
Nežinau	0	2	0,00%	5,00%
Viso	36	40	100,00%	100,00%

**19. Socialinės atsakomybės sąvoka žinomumas**

<b>Socialinės atsakomybės sąvoka žinomumas</b>	LD respondentų sk.	KRS respondentų sk.	LD procentai	KRS procentai
Taip	18	23	50,00%	57,50%
Ne	15	10	41,67%	25,00%
Nežinau	3	7	8,33%	17,50%
Viso	36	40	100,00%	100,00%

**20. Socialinė atsakomybės teigiamas poveikis**

<b>Socialinė atsakomybės teigiamas poveikis</b>	LD respondentų sk.	KRS respondentų sk.	LD procentai	KRS procentai
Taip	24	25	66,67%	62,50%
Ne	0	0	0,00%	0,00%
Nežinau	12	15	33,33%	37,50%
Viso	36	40	100,00%	100,00%

### 3 PRIEDAS (TĘSINYS)

#### 21. Įmonės socialinis atsakingumas

<b>Įmonės socialinis atsakingumas</b>	LD respondentų sk.	KRS respondentų sk.	LD procentai	KRS procentai
Taip	30	28	83,33%	70,00%
Ne	0	0	0,00%	0,00%
Nežinau	6	12	16,67%	30,00%
Viso	36	40	100,00%	100,00%

#### 22. Konfliktų sprendimo reikalingumas

<b>Konfliktų sprendimo reikalingumas</b>	LD respondentų sk.	KRS respondentų sk.	LD procentai	KRS procentai
Taip	36	39	100,00%	97,50%
Ne	0	0	0,00%	0,00%
Nežinau	0	1	0,00%	2,50%
Viso	36	40	100,00%	100,00%

## VADOVŲ TIRIAMOJO INTERVIU PAVYZDYS

1. Jūsų nuomone, ar yra konfliktinių situacijų Jūsų organizacijoje?
2. Kokios dažniausiai pasitaikančios priežastys (pasirinkite Jūsų nuomone, lemiamą punktą):
  - Nepakankama informacija ar blogas informacijos perdavimas;
  - Riboti ištekliai;
  - Požiūrių ir vertybių skirtumai;
  - Vadovas kaip konflikto priežastis;
  - Netinkama valdymo sprendimo perteikimo forma;
  - Nepagarba arba kitų ignoravimas;
  - Užduočių „griūtis“ vienu metu;
  - Kita (išvardinkite) .....
3. Ar sprendžiate darbo konfliktus, ir jei taip tai kokius konfliktų sprendimo metodus taikote (pažymėkite 3 Jūsų nuomone efektyviausius):
  - 1) .....
  - 2) .....
  - 3) .....
4. Kas dažniausiai trukdo skirti daugiau laiko konfliktų sprendimui? (pažymėkite 3 Jūsų nuomone svarbiausias priežastis):
  - 1) .....
  - 2) .....
  - 3) .....
5. Jūsų nuomone, kas trukdo tinkamai išspręsti konfliktą (pasirinkite Jūsų nuomone, lemiamą punktą):
  - 1) .....
  - 2) .....
  - 3) .....
6. Jūsų nuomone, kas turėtų būti atsakingas už darbo konfliktus (pažymėkite 1 aktualiausia punktą):
  - Vadovas
  - Personalo specialistas
  - Kiekvienas už save atsakingas
  - kita (išvardinkite) .....
7. Jūsų nuomone, ar reikalinga spręsti darbo konfliktus? .....

## 5 PRIEDAS

### UŽIMTŲ GYVENTOJŲ IŠSILAVINIMAS (vidutinis metinis skaičius; tūkstančiais)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Iš viso</b>	<b>1489,4</b>	<b>1456,5</b>	<b>1397,8</b>	<b>1351,8</b>	<b>1405,9</b>	<b>1438,0</b>	<b>1436,3</b>	<b>1473,9</b>	<b>1499,0</b>
Aukštasis	300,9	294,6	293,0	268,3	275,8	293,1	312,8	349,0	370,2
Aukštesnysis	...	...	...	100,4	95,3	97,6	105,5	100,4	94,1
Specialusis vidurinis	357,2	370,3	356,0	298,0	309,5	302,9	280,4	266,9	264,4
Povidurinis	...	...	...	97,7	95,9	101,8	109,1	114,0	113,3
Vidurinis su profesine kvalifikacija	258,3	241,5	245,6	112,3	136,4	141,7	147,2	154,8	157,8
Vidurinis	317,9	306,1	279,0	267,1	292,6	295,2	288,2	309,6	316,2
Pagrindinis su profesine kvalifikacija	75,6	74,3	68,2	60,4	51,1	51,1	47,7	50,8	60,6
Pagrindinis	122,6	116,5	105,8	102,1	115,5	123,9	123,1	110,5	102,6
Pradinis su profesine kvalifikacija	...	...	...	8,2	6,3	5,6	6,0	5,1	7,2
Pradinis	56,9	53,4	50,4	37,3	27,4	25,1	16,3	12,8	12,6
<b>Vyrai</b>	<b>761,5</b>	<b>729,2</b>	<b>686,5</b>	<b>664,5</b>	<b>707,8</b>	<b>726,2</b>	<b>733,8</b>	<b>750,9</b>	<b>755,8</b>
Aukštasis	129,0	127,7	119,5	105,5	113,1	125,5	135,5	148,2	150,5
Aukštesnysis	...	...	...	38,0	37,4	37,1	47,0	41,9	38,5
Specialusis vidurinis	152,1	158,9	152,8	132,3	134,2	129,5	117,0	111,1	110,9
Povidurinis	...	...	...	44,6	45,9	48,9	52,9	56,7	55,9
Vidurinis su profesine kvalifikacija	161,8	146,3	138,9	77,9	99,5	100,8	106,8	112,0	113,6
Vidurinis	159,3	144,2	134,4	129,7	143,3	147,5	146,9	158,6	161,4
Pagrindinis su profesine kvalifikacija	56,6	53,7	51,9	46,8	40,7	38,9	35,7	40,2	48,0
Pagrindinis	71,2	67,9	63,0	61,2	70,3	78,0	77,6	71,0	62,7
Pradinis su profesine kvalifikacija	...	...	...	6,7	5,3	4,7	4,5	3,2	5,5
Pradinis	31,4	30,4	26,0	21,7	18,0	15,3	10,0	8,1	8,8
<b>Moterys</b>	<b>727,8</b>	<b>727,4</b>	<b>711,3</b>	<b>687,3</b>	<b>698,1</b>	<b>711,8</b>	<b>702,5</b>	<b>723,0</b>	<b>743,2</b>
Aukštasis	171,8	166,9	173,5	162,8	162,8	167,6	177,4	200,8	219,7
Aukštesnysis	...	...	...	62,3	57,9	60,4	58,6	58,6	55,5
Specialusis vidurinis	205,0	211,4	203,2	165,7	175,3	173,4	163,3	155,8	153,5
Povidurinis	...	...	...	53,1	50,0	52,9	56,2	57,3	57,5
Vidurinis su profesine kvalifikacija	96,5	95,2	106,6	34,3	36,9	40,8	40,4	42,8	44,2
Vidurinis	158,6	161,9	144,6	137,3	149,3	147,8	141,3	151,1	154,8
Pagrindinis su profesine kvalifikacija	19,0	20,5	16,3	13,6	10,4	12,2	12,1	10,6	12,6
Pagrindinis	51,4	48,5	42,7	40,9	45,2	46,0	45,5	39,5	39,9
Pradinis su profesine kvalifikacija	...	...	...	1,5	0,9	1,0	1,5	1,9	1,6
Pradinis	25,5	23,0	24,4	15,7	9,4	9,8	6,2	4,6	3,7