

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas 62403S113

BIRUTĖ GVILDYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR KONFLIKTŲ VALDYMO SĄSAJA

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

BIRUTĖ GVILDYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR KONFLIKTŲ VALDYMO SĄSAJA

Darbo vadovas _____
(parašas)

Dr. Edmundas Jasinskas

Magistrantė _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2010

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	2
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	2
ĮVADAS.....	3
1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR KONFLIKTŲ VALDYMO SĄSAJA	6
1.1. Organizacijos kultūros suvokimas	6
1.1.1. Organizacijos kultūros apibrėžimas ir struktūra.....	6
1.1.2. Organizacijos kultūros elementai ir jos lygiai.....	11
1.1.3. Organizacijos kultūros tipai	15
2.1. Konfliktų samprata ir jų valdymas	20
2.1.1. Konfliktų samprata ir rūšys	20
2.1.2. Konflikto eiga ir sprendimo strategijos	27
2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR KONFLIKTŲ VALDYMO EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS	35
2.1. Atliktų organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo tyrimų rezultatų analizė	35
2.2. Organizacijos kultūros ir konfliktų sąsajos tyrimo modelis.....	46
3. EMPIRINIS ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR KONFLIKTŲ VALDYMO SĄSAJOS TYRIMAS	49
3.1. Organizacijos kultūros ir konfliktų sąsajos tyrimo metodika.....	49
3.2. Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas.....	52
3.3. Tyrimo rezultatų veiksmių vertinimas	57
IŠVADOS.....	61
PASIŪLYMAI	62
SUMMARY	63
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	64
1 PRIEDAS Anketos klausimų grupės teoriniame tyrimo modelyje.....	69
2 PRIEDAS Anketos turinys.....	70
3 PRIEDAS Tyrimo rezultatai	74
4 PRIEDAS Tyrimo duomenys.....	82

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	Stiprios organizacijos kultūros poveikiai	12
2 lentelė	Organizacijos kultūros lygiai	13-14
3 lentelė	Organizacijos kultūros tipai	16-17
4 lentelė	Konflikto sąvokos	21
5 lentelė	Konfliktų rūšys	25
6 lentelė	Konfliktų eigos dinamika	29
7 lentelė	Konflikto valdymo procesas	30
8 lentelė	Koreliacija tarp kultūros indeksų ir organizacijos veiksmingumo	36
9 lentelė	Koreliacija tarp organizacijos kultūros tipų aspektų ir pirkėjų pasitenkinimo	37
10 lentelė	Vyraujančių organizacijos kultūros komponentų organizacijose palyginimas	42
11 lentelė	Konfliktų įtaka grupės narių pasitenkinimui ir gerovei viešose ir privačiose organizacijose	44
12 lentelė	Empirinio tyrimo hipotezės	46
13 lentelė	Anketos klausimų grupės	51
14 lentelė	Hipotezių patvirtinimo kriterijai	52

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Įvairūs mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūrą	9
2 pav.	Organizacijos kultūros vystymo modelis	13
3 pav.	Organizacijos kultūros lygiai	14
4 pav.	Organizacijos kultūros modelis	18
5 pav.	Konfliktų sprendimo strategijos	32
6 pav.	Santykis tarp visuotinės kokybės vadybos ir organizacijos kultūros	38
7 pav.	Organizacijos kultūra pagal konfliktų kilimo laipsnį	40
8 pav.	D. Denison organizacijos kultūros modelis	41
9 pav.	Organizacijos kultūrų nesuderinamumas	41
10 pav.	Organizacijos konfliktų ir organizacijos kultūros ryšys	43
11 pav.	Organizacijos kultūros ir organizacinių konfliktų įtaka marketingo strategijai	45
12 pav.	Organizacijos kultūros aspektų poveikio marketingo strategijų planavimo ir įgyvendinimo veiksmingumui struktūrinis modelis	45
13 pav.	Organizacijos kultūros ir konfliktų sąsajos teorinis tyrimo modelis	47
14 pav.	Valstybinio ir privataus sektoriaus įmonių organizacijos kultūros profilis	53
15 pav.	Konfliktų lygio pasiskirstymas pagal organizacijos kultūros tipus	54
16 pav.	Organizacijos kultūros stiprumo ir konfliktų lygio ryšys	55
17 pav.	Organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo strategijų ryšys	56
18 pav.	Konfliktų valdymo strategijų ir organizacijos kultūros stiprumo ryšys	57
19 pav.	Organizacijos kultūros ir konfliktų sąsajos empirinis tyrimo modelis	59

ĮVADAS

Temos problema ir aktualumas. Kiekvienos organizacijos viduje slypi tam tikra sistema, nuo kurios labai priklauso jos narių elgesys ir, žinoma, pačios organizacijos veiksmingumas. Organizacijos kultūra pirmiausiai atspindi vidinę organizacijos aplinką, yra tarsi organizacijos kokybės veidrodis.

Daugelis organizacijų tyrėjų bei sociologų atliko tyrimų, susijusių su organizacijos kultūros suvokimu, jos įtaka verslo sėkmei, darbuotojų pasitenkinimui darbu ir kita. Tačiau, analizuodami naujausią literatūrą, mes vis dėlto atrandame tik keletą skirtingų organizacijos kultūros vertinimų, o tai rodo, kad ši sritis nėra visapusiškai ištirta ir kiekvienas naujas tyrimas yra vertingas. Ypatingai tai tampa svarbu kai prakalbame apie Lietuvoje atliktus organizacijos kultūros tyrimus.

Taip pat, atsižvelgiant į tai, kad iki šių dienų potenciali teigiama ar neigiama konfliktų, kylančių tarp darbuotojų tarpusavio santykių organizacijoje reikšmė, ir konfliktų, kylančių darbuotojams siekiant darbo rezultatų, reikšmė, išlieka vienu prieštaringiausių dalykų, naudinga yra apjungti organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo studijas į vieną ir pažiūrėti egzistuoja ar ne abipusis ryšys tarp šių veiksnių: kaip skirtingi konfliktai įtakoja organizacijos kultūrą, kuri gali arba suaktyvinti, arba susilpninti darbuotojų toleranciją vienas kitam; kylančių konfliktų lygį organizacijoje, konfliktų valdymo strategijų ir organizacijos kultūros pobūdį bei kt.

Problemos ištyrimo lygis: Schein (2001); Deal, Kenedy (1982); Denison (1990); Schneider (1990) tyrė, aprašė ir rekomendavo daug įvairių organizacijos kultūros sampratos, jos kūrimo arba jos keitimo norima linkme modelių bei metodų. D. Denison, Jay Janovics ir kiti (2006) tyrė organizacijos kultūros ir organizacijos efektyvumo sąsają. Gillespie ir kt. (2007) atskleidė kokį ryšį klientų pasitenkinimas, kuris įeina į bendrą organizacijos efektyvumo veiksnių sąrašą, turi su organizacijos kultūra. Ali Mohammad Mosadegh Rad (2006) parodė organizacijos kultūros ir visuotinės kokybės vadybos principų sąsają. Jones ir Lynn K.(1998) tyrė kokių strategijų imamasi konfliktams valdyti ir kaip tos strategijos susietos su tos įmonės organizacijos kultūra. D. Denison, Jay Janovics ir kiti (2006) analizavo organizacijos kultūros modelį, paremtą organizacijos kultūros ir lyderystės plėtros pagrindu. Amy Lea Otto (1998) tyrinėjo būdus kuriais organizacijos kultūra yra susijusi su dažniais ir intensyviais organizaciniais konfliktais. Jose, M. Guerra (2005) analizavo konfliktų įtaką grupės narių pasitenkinimui ir gerovei atsižvelgiant į organizacijos kultūros vaidmenį šiuose santykiuose. ADIDAM (1996), siekė sukurti metodą konkretaus tipo organizacijos kultūroms vystyti, kurios skatintų pažinimo ar slopintų emocinių konfliktų kilimo galimybę, kas žinoma turėtų poveikį marketingo strategijų planavimo ir įgyvendinimo veiksmingumui.

Darbo objektas - Organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo sąsaja.

Darbo tikslas - Nustatyti organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo tarpusavio sąsajas.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra atskleisti organizacijos kultūros sampratą bei skirstymą į tipus ;
2. Atskleisti konfliktų valdymo organizacijoje strategijas ir ypatumus;
3. Remiantis organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo teoriniais darbais bei atliktų empirinių tyrimų analizės duomenimis, sudaryti organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo sąsajos tyrimo modelį;
4. Atlikti organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo empirinio tyrimo įvertinimą bei nustatyti egzistuojančias organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo sąsajas.

Suformuluotos hipotezės:

H1 - Rinkos tipo organizacijos kultūrai būdingas aukštas konfliktų lygis, kai tuo tarpu Klano kultūrai – žemas konfliktų lygis.

H2 - Organizacija, kurioje vyrauja daugiau nei vieno tipo kultūra, lemia didesnę konfliktų kilimo galimybę.

H3 - Skirtingo tipo organizacijos kultūroms yra būdingos skirtingos konfliktų valdymo strategijos.

H4 - Stiprią organizacijos kultūrą turinčioje organizacijoje būdinga bendradarbiavimo strategija.

H5 - Vengimo strategija silpnina organizacijos kultūrą.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: teorinė, analitinė ir rezultatų dalis. *Pirmojoje dalyje* išnagrinėti teoriniai konfliktų valdymo ir organizacijos kultūros ypatumai, jų sąsajos, galimi įtakojimo vienas kitam variantai. *Antrojoje dalyje* analizuojami įvairių autorių atlikti su organizacijos kultūra ir konfliktais susiję empiriniai tyrimai, pateikiamas apibendrintas organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo sąsajų teorinis tyrimo modelis. *Trečiojoje dalyje* pateikiama tyrimo metodika, atliekama tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas, pateikiamas apibendrintas empirinio tyrimo modelis ir suformuluotos išvados.

Tyrimo metodai.

- Mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas;
- Statistinių duomenų analizė ir apibendrinimas;
- Lyginamoji analizė;
- Loginė analizė;
- Anketinės apklausa.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai. Rašant šį darbą, remtasi lietuvių ir užsienio autorių

mokslinė literatūra, tyrimais ir straipsniais iš Vakarų šalių bei keliais straipsniais rusų kalba. Teorinėje dalyje nagrinėjant Organizacijos kultūros sąvokas remtasi: Robbins (2003), V. Targamadze (2006), Kučinskienė (2007), Kreitner, R., Kinichi, A. (1995), D. Denison (1990), E.H. Schein, Adidam (1999), Jones (1998), Otto (1998), Šimanskienė (2008), Yates (2004), R. Harrison (1972), Ferdinand O. Fiofori (2007), Fey, Denison, (2003), Denison, Smerek, (2007), Deal, T., A. Kennedy (1982), Schein (1992), Kameron ir kt., Baron (1991), Guerra (2005), Joan (2009) ir kt. Teorinėje dalyje nagrinėjant konfliktų sąvokas remtasi: J. Edelman, M. B. Crain (1997), E. P. Joan (2009), Almonaiteinė, Lekavičienė, Ruibytė (2001), Baron (1991), Guerra (2005), Бодуан (2001), Зайцев (2000), Бодуан (2001), Jehn (1995), Jehn (1997), Jehn, Northcraft, & Neale (1999), Friedman, Tidd, Currall, & Tsai (2000), Otto (1998), Seilius, Šimanskienė (2006), Brunett, J (1993).

Teorinė darbo reikšmė: Remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbais apibrėžta organizacijos kultūros struktūra bei lygiai, pagal autorius į palyginamąją lentelę sugrupuoti organizacijos kultūros tipai (3 lentelė), išsamiai išanalizuotas ADIDAM, P. T (1996) ir OTTO, A.L (1998) organizacijos kultūros modelis ir jį sudarantys kultūros tipai (dimensijos), aptartos konfliktų sprendimo strategijos, kurių pagalba sukurtas teorinis organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo modelis. Modelio pagalba nustatytas galimas ryšys tarp organizacijos kultūros ir konfliktų lygio bei strategijų.

Praktinė darbo reikšmė: Sudaryta organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo tyrimo anketa. Nustatytas organizacijos kultūros tipų ir konfliktų lygio tarpusavio ryšys. Pateiktas rekomendacinio pobūdžio siūlymas pastovioms, kintančioms ar naujoms organizacijos kultūroms palaikyti vidutinį konfliktų kilimo lygį. Sukurtas empirinis tyrimo modelis, kuris atskleidžia organizacijos kultūros tipų, jos stiprumo ir konfliktų lygio bei strategijų tarpusavio ryšius. Šis modelis gali būti pritaikytas praktikoje, nes atskleidžia kokiam organizacijos kultūros tipui koks konfliktų lygis yra būdingas.

Darbo apribojimai ir sunkumai. Sudarytas empirinio tyrimo modelis yra skirtas Lietuvoje veikiančioms valstybinio ir privataus sektoriaus organizacijoms, tačiau jo negalima taikyti užsienyje veikiančioms įmonėms.

Darbo struktūros paaiškinimas: Darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados ir pasiūlymai. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 63 puslapiuose. Viso yra 19 paveikslų, 14 lentelių, 4 priedai ir 65 literatūros šaltiniai.

1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR KONFLIKTŲ VALDYMO SĄSAJA

Kiekvienai įmonei svarbiausias yra jos veiklos efektyvumas. Tam didelę reikšmę turi ne tik pagrindiniai vadybos metodai, bet ir susiformavusi organizacijos kultūra, efektyvūs konfliktų sprendimo būdai. Įdomu ir tikslinga išanalizuoti kiek organizacijos kultūra turi įtakos konfliktų sprendimui ir kiek organizacijose išskylantys konfliktai bei jų valdymas įtakoja pačią organizacijos kultūrą. Norint atskleisti kaip siejasi konfliktų valdymas organizacijose ir organizacijos kultūra visų pirma turime aptarti pagrindines sąvokas: kas yra organizacijos kultūra, kas tai yra konfliktai, jų valdymas, kaip šie kintamieji siejasi tarpusavyje bei, kaip įtakoja vienas kitą. Šioje darbo dalyje, remiantis įvairių autorių nuomone, atskleisime šių sąvokų sampratą ir panagrinėsime jų tarpusavio sąsajas.

1.1. Organizacijos kultūros suvokimas

Kiekviena organizacija yra visuomenės arba tam tikros sistemos dalis. Šiuolaikinė visuomenė kuria organizacijas ir naudojami organizacijų veiklos rezultatais. Organizacijos veikla visuomenėje gali būti labai įvairi, bet jos sėkmei labai svarbu organizacijos tikslai, veiksmingumas, įvaizdis, reputacija, organizacijos kultūra bei kiti veiksniai. Pastaruoju metu kova rinkoje vyksta ne tiek tarp prekių ir įmonių, o tarp prekių ir įmonių įvaizdžių. Tad kiekvienai organizacijai labai svarbu formuoti tokį savo įvaizdį, kad jis būtų organizacijai visiškai palankus ir naudingas (Seilius ir Šimanskienė, 2006). Formuojant įvaizdį, bei veikiant tam tikroje aplinkoje, sukuriama atitinkama reputacija. Organizacijos reputacija pasireiškia per tam tikrą laiko tarpą, tačiau nemažą įtaką jos formavimui turi organizacijos kultūra.

1.1.1. Organizacijos kultūros apibrėžimas ir struktūra

Per pastarąjį dešimtmetį, dideliu tempu buvo rašoma literatūra, ginanti organizacinį kultūrinio supratimo ir organizacijos vadybos metodą. „Kultūra“ yra stipriai žadinantis žodis bei sąvoka priimta įvairių organizacinių teoretikų pabandymui suprasti, paaiškinti, prognozuoti ir kontroliuoti elgesį organizacijose (Jucevičius, 2009).

Teoretikai ir tyrėjai, panaudojantys organizacijos kultūros perspektyvą organizacijų studijavimui, pripažįsta, kad organizacijos yra „sudėtinga žmogaus veiklos struktūra“. Ši perspektyva nulemia organizacijų pripažinimą kaip mini draugijų ir apima elementus susietus su antropologine kultūros sąvoka, tokius kaip gyvensena, normos, ritualai ir mitai. Kultūrinės perspektyvos taip pat leidžia suprasti, kad yra tam tikro laipsnio normų, numanomų elgesio taisyklių ir ritualų bei mitų interpretacijos pasiskirsčiusios tarp organizacijos narių (Almonaitienė ir kt., 2001).

Organizacinės kultūros, kartais dar vadinama simbolizmo, teorija susiformavo 8-ojo dešimtmečio pabaigoje. Terminas “organizacinė kultūra” atsirado socialinės antropologijos moksle, tačiau nuo 7-ojo dešimtmečio pradėtas plačiai vartoti vadybos literatūroje. Analizuojant organizacijų veiklą, pastebėta, kad organizacijos viena nuo kitos labai skiriasi tam tikrų požymių visuma, kuri įvardyta kultūra. E. H. Schein (1992) cit., pagal Robbins (2003), vienas įžymiausių šios mokyklos teoretikų, pateikė tokį išplėstinį organizacijos kultūros apibrėžimą:

Organizacijos kultūra (angl. *Corporate culture*) – pamatinių įsitikinimų modelis, - išugdytas ar atrastas žmonių grupėje, kai ji mokosi spręsti savo problemas, siekdama išlikti aplinkoje bei integruotis viduje, - kai modelis jau tam tikrą laiką veikė ir prigijo, - dėl to jis turi būti perduotas naujiems nariams – kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas. Kitaip tariant, pasak organizacijos kultūros koncepcijos, žmonių elgesiui organizacijose bei jų daromiems sprendimams didžiausią įtaką turi nusistovėję narių pamatiniai įsitikinimai. Net keičiantis organizacijos aplinkai jos nariai iš įpratimo yra linkę daryti sprendimus, tikusius anksčiau. Organizacijos nariai tų įsitikinimų nesvarsto, nes jie būna visuotinai priimti ir įsiminti kaip neginčijama tiesa. Tokiu būdu stipri organizacijos kultūra (ją aptarsime vėliau) kontroliuoja, valdo jos narių elgesį. Pagal šį požiūrį tą elgesį lemia ne tiek formalios taisyklės ir valdžia, kiek bendros tos organizacijos kultūros normos, vertybės ir įsitikinimai. Todėl, norint nuspėti organizacijos elgesį, pravartu pažinti jos kultūrą (Robbins, 2003).

J. Guščinskienės (2006) nuomonė apie organizacijos kultūrą plačiaja prasme šiek tiek skiriasi nuo S. P. Robbins (2003) supratimo. Organizacijos kultūra yra priimtų ir išmuktų esamųjų vertybių, reikšmių ir supratimų pasaulis, kuris žmones informuoja ir yra išreikštas, reprodukuotas ir perduodamas iš dalies simboline forma (Guščinskienė, 2006). Minėta autorė į pirmą vietą iškelia vertybes, kai tuo tarpu S. P. Robbins svarbiausiais mato įsitikinimus, bei mokėjimą spręsti savo problemas.

Dar kitaip organizacijos kultūra, tai tarsi nematoma kokybė - savas stilius, charakteris, veiklos būdas. Ji kiekvienoje organizacijoje yra individuali. Kaip nėra dviejų tapačių individų, taip nėra dviejų organizacijų, panašių savo kultūra. Tarkim dvi organizacijos gali užsiimti panašia veikla, būti susikūrusios toje pačioje geografinėje teritorijoje, tačiau būti visiškai skirtingos savo tikslais, siekiais, įsitikinimais bei vertybėmis (Jucevičienė, 1996).

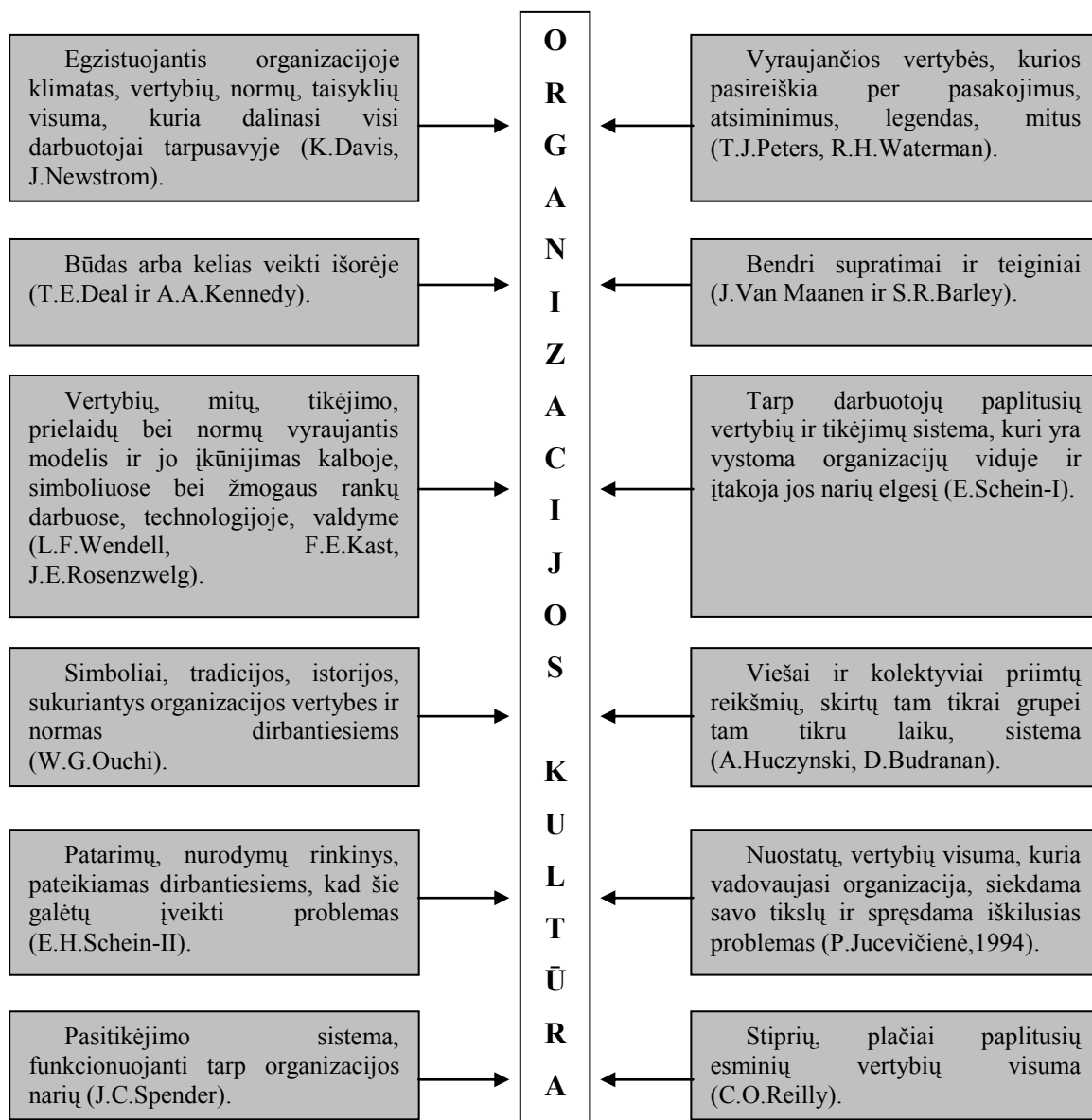
Skirtingi požiūriai į organizacijos kultūrą vadyboje išryškėjo jau 7-ojo dešimtmečio pabaigoje. Jos ypatybės buvo vertinamos per organizacijos funkcionavimo, patyrimo, dirbant su organizacijos nariais, efektyvumo prizmę. Tuo tikslu buvo atliekami tyrimai. Juose buvo akcentuojama išorinio veiksnio, ypač nacionalinės kultūros, svarba. Kita ypatybė - „organizacijos kultūros” sąvokos neapibrėžtumai, jos painiojimas su kitomis sąvokomis (Čiburienė, Guščinskienė, 2007).

Organizacijos kultūrą įvairūs tyrinėtojai apibūdina savaip, nors dėl esminių organizacijos kultūros sampratos teiginių dauguma tyrinėtojų yra vieningi.

Kaip matyti 1 paveiksle (9psl.), dauguma mokslininkų organizacijos kultūros pagrindu laiko vertybes, vyraujančias organizacijoje. Kai kurie iš jų organizacijos kultūros sampratą laiko platesne, manydami, jog ji apima ne tik vertybių sistemą, bet ir jos pasireiškimo kelius ir būdus: L. F. Wendell, F. E. Kast, J.E. Osenzweig organizacijos kultūros sampratoje kartu su vertybėmis pabrėžia ir jomis grįstas normas, taip pat šių vertybių atspindį darbuotojų sąmonėje įsitikinimų forma, nurodo viso to pasireiškimo formas, kelius ir būdus – įsikūnijimą kalboje, simboliuose, žmogaus rankų darbuose, technologijoje ir valdyme. A. Huczynski ir D Budranan organizacijos kultūrai priskirdami viešai ir kolektyviai priimtinas reikšmes, kurios tam tikru laiko momentu būdingos tam tikrai grupei, susiaurina organizacijos kultūros apibrėžimą, vertybes pakeisdami reikšmėmis, o pabrėždami jų ribotą trukmę taip pat lyg nuvertina organizacijos kultūros pakankamai fundamentalų vertybinį pobūdį. Panašų trūkumą turi ir J.C.Spenderio pateiktas organizacijos kultūros apibrėžimas, kuriame organizacijos kultūra apibrėžiama kaip „pasitikėjimo sistema”, visai nenurodant vertybinio jos pobūdžio. Tačiau vertinga šiame apibrėžime yra tai, jog iš jo galima suprasti, kad organizacijos kultūra yra siejama su psichologiniu, emociniu bendrumu, vyraujančiu tarp organizacijos narių. W.G.Ouchi, deja, organizacijos kultūros turinį sutapatino su jos pasireiškimo formomis (simboliais, tradicijomis, istorijomis), o tikrąjį organizacijos kultūros turinį - organizacijos vertybes - su šių simbolių, tradicijų, istorijų sukurtomis kokybėmis (Grigutis, 1997). K.Davis ir J.Newstrom, organizacijos kultūrą suprasdami kaip vertybių, normų, taisyklių visumą, visgi prideda ir „egzistuojantį organizacijoje klimatą”, kuris iš tikrųjų yra formuojamas organizacijos kultūros, yra jos išvestinė kokybė.

Taigi apibendrinant pateiktų autorių apibrėžimus galima būtų surasti bendrus bruožus organizacijos kultūrai apibrėžti, kuriuos įvardijo dauguma. Daugelis organizacijos kultūros tyrinėtojų sutinka, kad organizacijos kultūra – tai bendrų sampratų sistema, paplitusi tarp organizacijos narių ir leidžianti organizacijai išsiskirti iš kitų organizacijų.

Organizacijos kultūra - tai vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti bei yra palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir ritualų, tuo padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų.



Šaltinis: sukurta autorės pagal GRIGUTIS, V. Ekonominio mąstymo kultūros ugdymas, 1997; JAMES, A. et al. Vadyba. 2000; ŠIMANSKIENĖ, L. Organizacinės kultūros formavimas, 2002.

1 pav. Įvairūs mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūrą

Toliau nagrinėdami organizacijos kultūrą pateiksime ją apibūdinančias charakteristikas. V. Targamadžė (2006) nurodo 1993 metais S.P.Robbins manymu, organizacijos kultūrą geriausiai apibūdinančias charakteristikas:

- *Asmeninė iniciatyva.* Tai organizacijos narių atsakomybės, draugiškumo ir nepriklausomybės laipsnis. Ši iniciatyva parodo, kiek ir koku laipsniu žmogus organizacijoje gali veikti laisvai ir nepriklausomai. Kuo daugiau žmogus turi laisvės ir kuo labiau jis nepriklausomas, tuo didesnė jo atsakomybė, nes žmogus pats priima sprendimus. Visa tai labai susiję su vadovavimo stiliumi. Jei vadovavimo stilius demokratinis, iniciatyvos laipsnis bus didelis, jei autoritarinis – žymiai mažesnis.

- *Rizikos tolerancija.* Ji parodo, kiek organizacijos nariai skatinami įvairiems rizikingiems

poelgiams ir inovacijoms. Ši charakteristika taip pat susijusi su vadovavimo stiliumi. Kuo daugiau laisvės turės darbuotojas, tuo daugiau jis galės rizikuoti. Tokiu atveju padidės jo atsakomybės laipsnis.

- *Kryptingumas*. Jis parodo, ar organizacija sugeba išsikelti tokius tikslus, kurie sutaptų su darbuotojų tikslais. Organizacijos ir darbuotojų tikslai turi sutapti. Tik tokiu atveju galima tikėtis sėkmingos veiklos.

- *Integracijos laipsnis*. Jis pasako, kokie yra darbuotojų bendravimo laipsniai (oficialūs ar draugiški). Draugiški santykiai didina integracijos laipsnį, padeda žmonėms geriau pažinti vienas kitą, problemos tampa bendromis, ir joms spręsti priimami bendri nutarimai.

- *Vadovų parama*. Parodo, kaip organizacijos vadovybė bendrauja su pavaldiniais, ar padeda ir palaiko juos, koks yra vadovavimo organizacijai stilius ir pan.

- *Kontrolė*. Taisyklėmis reguliuojami ir kontroliuojami organizacijos narių veiksmai. Tačiau kontrolė neturi varžyti darbuotojų veiklos laisvės.

- *Asmens identifikavimas*. Jis parodo, kiek organizacijos nariai tapatina save su organizacija kaip visuma arba su konkrečia darbo grupe.

- *Atlyginimo sistema*. Iš jos matyti, ar darbuotojus tenkina atlyginimai, kaip darbuotojai yra remiami ir skatinami. Ar atlyginimas yra nustatoma pagal darbo rezultatus, išdirbtą laiką. Ar organizacijose atlyginimo padidėjimas, pakėlimas pareigose yra vykdomi atsižvelgiant į veiklumo kriterijus.

- *Konfliktų tolerancija* rodo, kaip darbuotojai sprendžia iškilusius konfliktus, kiek jie yra skatinami būti atviri, ar iškilę konfliktai sprendžiami geranoriškai, leidžiant jiems tapti kuriamąja, o ne griauančiąja jėga.

- *Bendravimas*. Labai svarbu, kaip bendrauja skirtingų skyrių, hierarchijos pakopų atstovai, ar pavaldiniai nejaučia kokių nors kompleksų bendraudami su vadovais (Targamadžė, 2006).

Dabar pateiksime S.P.Robbins vėlesniame savo veikale įvardintas jau nebe dešimt, o tik septynias organizacijos kultūros charakteristikas ir pabandysime atskleisti jų pasikeitimo tendencijas :

- *Novatoriškumas ir rizika* – kiek darbuotojai yra skatinami rizikuoti ir būti novatoriški. Rizika yra laikoma vienu iš bruožų, suteikiančių organizacijoms naujas galimybes. Rizikuodama organizacija tikisi permainų, kurios pagerins organizacijos ir ten dirbančiųjų gyvavimą, paslaugų kokybę.

- *Dėmesys detalėms* - kiek iš darbuotojų tikima, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms.

- *Orientavimasis į rezultatus* – kiek vadovybė skiria dėmesio rezultatams, o ne metodams

ir procesams šiems rezultatams pasiekti.

- *Orientavimasis į žmones* – kiek vadovybės sprendimuose atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos žmonėms. Kas organizacijoje yra svarbiau: užduotis, rezultatai, ar žmonės.
- *Orientavimasis į komandas* – kiek darbas organizuotas ne pavienių žmonių, o komandų pagrindu. Nuo to kaip organizacija skatina darbuotojus darbui (komandoje ar individualiai), gali priklausyti ir darbo sėkmė.
- *Agresyvumas (konkurencija)* – kiek žmonės yra ne atsipalaidavę, o konkurencingi.
- *Stabilumas* – kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti *status quo*, o ne plėstis (Robbins, 2003).

Lyginant anksčiau pateiktas charakteristikas su naujomis S. P. Robbins (2003) kultūros charakteristikomis, galime išvelgti naują vadybinį požiūrį: kad nuo administracinio požiūrio pereinama link orientacijos į žmones, tampa svarbi darbuotojų motyvacija, atsiranda agresija (konkurencija). Asmuo, grupė dabar integruojasi į komandą, todėl išryškėja bendradarbiavimo kultūros svarba (Kučinskienė, 2007). Išnyksta kontrolė, darbuotojai skatinami rizikuoti ir būti novatoriški, pasiekti rezultatų. Autorius nurodo, kad kiekviena iš šių charakteristikų egzistuoja kaip didėjantis kontinuumas, todėl derinant šias skirtingas charakteristikas, galima sukurti skirtingų tipų organizacijas.

Organizacijos kultūra įvardija organizacijos vertybes, įsitikinimus ir papročius. Kiekviena organizacija turi savo kultūrą. Kalbant apie organizacijos kultūrą dažnai užmirštama, kad kultūra egzistuoja visur, kur susirenka žmonės, vysto savo tradicijas, turi savo nuomones, elgseną ir bendrauja, tačiau iš kitos pusės jie susiduria su organizacijos tradicijų kompleksu: vertybėmis, normomis, standartais, pasaulio ir žmonių poveikslais, privalumais ir nusistatymais, simbolių sistemomis, kalba ir ritualais, kasdienėmis elgesio normomis. Organizacijos kultūra pirmiausiai atspindi vidinę organizacijos aplinką.

Išanalizavus daugybės autorių nagrinėjusių organizacijos kultūros sampratą, apibendrinant juos galima teigti, kad organizacijos kultūra - tai vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti, bei yra palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir ritualų, tuo padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų.

1.1.2. Organizacijos kultūros elementai ir jos lygiai

Organizacijos kultūroje labai svarbūs yra trys aspektai: išoriniai elementai, bendras supratimas vyraujantis organizacijoje ir kultūros taisyklės bei vaidmenys (Sakalas, 2003).

Kaip suprantame, kiekviena organizacija turi savo kultūrą, bet ne visos organizacijų kultūros vienodai įtakoja darbuotojus. Kaip jau aptarėme anksčiau E.H.Schein kultūrą apibūdino ne kaip šalutinį, o kaip sudėtinį organizacijos veiksnį, kuris įtakoja individų elgseną ir prisideda prie

organizacijos veiklumo. Tai koks vaidmuo organizacijoje tenka kultūrai, priklauso nuo to ar ji yra stipri ar silpna. P. Vanagas (2004) nurodo, kad organizacijos narių ėjimas išvien ir savęs tapatinimas su organizacija yra kultūros stiprumo matas. Kiti autoriai teigia, kad organizacijos sėkmės paslaptis, tai stipri ir darni kultūra, kuri įtakoja darbuotojus susivienyti su organizacijos tikslais ir noru juos įgyvendinti. S. P. Robbins (2003) pabrėžia, kad stipri organizacijos kultūra gali atstoti net formalias taisykles, kurios sukuria organizacijoje nuspėjamumą, drausmingumą, pastovumą. Ji mažina vadovo poreikį kurti šias taisykles darbuotojų elgesiui valdyti. Ji asocijuojasi su ceremonijomis, simboliais, istorijomis, herojais ir autoritetais. Šie elementai padidina darbuotojų atsidavimą vertybėms ir organizacijos strategijai (Kučinskienė, 2007). Stipri kultūra siejasi su maksimaliu organizacijos veiklumu, vertybių ilgaamžiškumu ir pastovumu. Stiprios kultūros organizacijos, kuriose esminės vertybės yra plačiai paplitę, bei jų laikomasi – turi didesnę įtaką darbuotojams, nei silpnos kultūros. Kuo labiau darbuotojai priima organizacijos esmines vertybes, tuo stipresnė yra kultūra. Organizacijų, turinčių stiprią kultūrą, viena iš dominuojančių vertybių yra priimtumas, bendrumas – stiprėjanti darbuotojų elgesio darna. Tačiau jei organizacijoje aiškiai neišskiriama, kas yra svarbu, o kas ne; šio aiškumo stoka yra silpnos kultūros savybė. Panašiai mano ir A. Seilius (1998), teigdamas, kad stipri, pozityvi kultūra įmanoma, tik tada, kai žmonių grupėse pripažįstamos vertybės motyvuoja ir įtakoja tai, ką ši grupė mąsto, vertina ir kaip elgiasi. Organizacijos privalo turėti gerai apmąstytas, aistringai išgyvenamas vertybes, įprasminančias tą darbą, kurį žmonės atlieka. Tačiau A. Sakalas (2003) atkreipia dėmesį, kad stipri organizacijos kultūra gali turėti ne tik privalumų, bet ir trukumų (žr. 5 lentelę).

1 lentelė

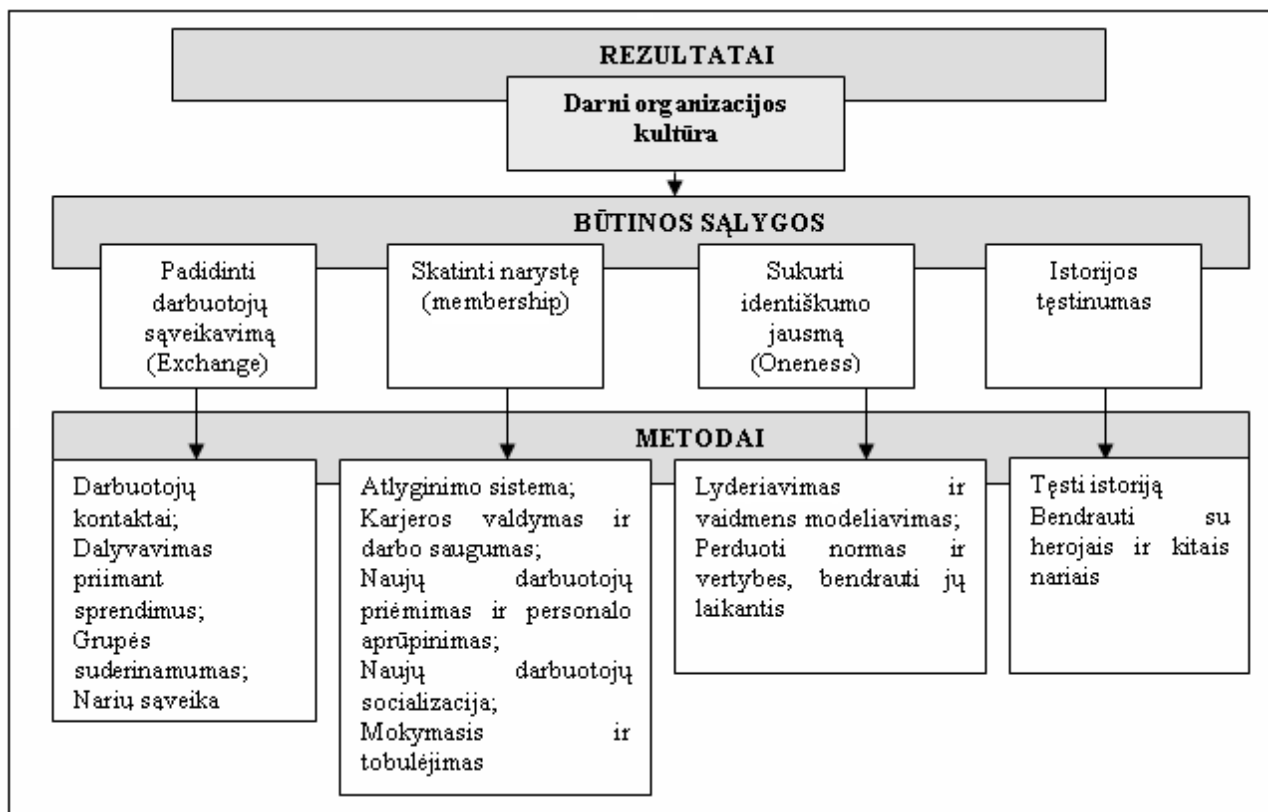
Stiprios organizacijos kultūros poveikiai

Teigiami	Neigiami
Nedidelis formalaus reguliavimo poreikis. Greitas sprendimų priėmimas ir įdiegimas. Nedidelis kontrolės poreikis. Stiprus motyvavimas ir bendradarbiavimo dvasia (atsakomybė už pagrindines vertybes, vizija).	Priešingos nuomonės užgniaužimo tendencijos. Nepakankamas lankstumas reaguojant į aplinkos pokyčius. Emociniai barjerai. Priešiška kolektyvo nuostata į „svetimus“.

Šaltinis: SAKALAS, A. Personalo vadyba. 2003. p. 35

Organizacijos kultūros stiprumas neturi trukdyti jos lankstumui. Vienas stiprios kultūros bruožų – sugebėjimas keistis kintant aplinkai. Priešingai, pasikeitus situacijai stipri kultūra konfliktuoja su pasikeitusia aplinka ir paprastai yra nesunaikinama. Stipri organizacijos kultūra turi būti formuojama ne priešinant atskirų individų, grupių interesus, bet juos derinant, perkeliant geriausius kiekvienos subkultūros bruožus į bendrą kultūrą.

Tais atvejais, kai žmonių nevienija bendra idėja, organizacija yra atskirų struktūrų rinkinys, tuomet reikia formuoti ir stiprinti organizacijos kultūrą. W. Gross ir S. Shichman (iš R. Kreither, A. Kinicki, 1995) pateikia tokį organizacijos kultūros vystymo modelį (žr. 3 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės pagal Kreitner, R.; Kinichi, A. (1995) *Annotated instructor's Edition Organizational Behaviour*. Third edition, Irwin. P.543

2 pav. Organizacijos kultūros vystymo modelis

Daugelis autorių, siekdami atskleisti organizacijos kultūros esmę, ją skirsto į lygmenis. J.P. Kotter ir J.L. Heskett (1992) teigimu labiausiai matomas paviršinis lygmuo atspindi grupės narių elgesio bruožus, darbo stilių, kuriuo naujai atėję grupės nariai yra skatinami sekti. Šiame lygmenyje geriausiai matomi organizacijų skirtingumai šiuo požiūriu ir jis lengviau keičiamas. Gilesnio, mažiau pastebimo kultūros lygmens turinį sudaro kultūrinės vertybės, kurios yra atsparios laikui ir išlieka netgi pasikeitus grupės nariams. Šio lygmens kultūrą sunku pakeisti. 2 lentelėje pateikiami įvairių autorių organizacijos kultūros skirstymo lygmenys:

2 lentelė

Organizacijos kultūros lygiai

Organizacijos kultūros lygiai	Apibūdinimas	Autorius
1.Paviršiniai bruožai	Apčiuopiami organizacijos narių kultūros aspektai. Kalbos, elgesio ir fiziniai bruožai, specifiniai posakiai, sklindančios organizacijoje tik jos nariams suprantamos istorijos bei mitai, ritualai ir ceremonijos, netgi organizacijos patalpų išdėstymas, narių aprangos stilius ir kt.	D.Denison (1990) pagal Lundberg
2.Nuostatos	Taisyklės ir normos, kurias nariai taiko konkrečioms atvejams vertinti (pvz. organizacijos nariams kilusių bendriausių problemų sprendiniai, kurie rodo, kaip nariai supranta organizacijos gyvavimo situacijas, kokią elgesį laiko priimtina).	D.Denison (1990) pagal Lundberg
3.Vertybės	Atspindi organizacijos tikslus, idealus, veiklos normas ir būdus narių gyvenimiškoms problemoms spręsti (vertybės abstraktesnės už nuostatas).	
4.Nebylūs įsitikinimai	Įsitikinimai, kuriuos nariai turi apie save ir kitus, apie santykius su jais, apie	

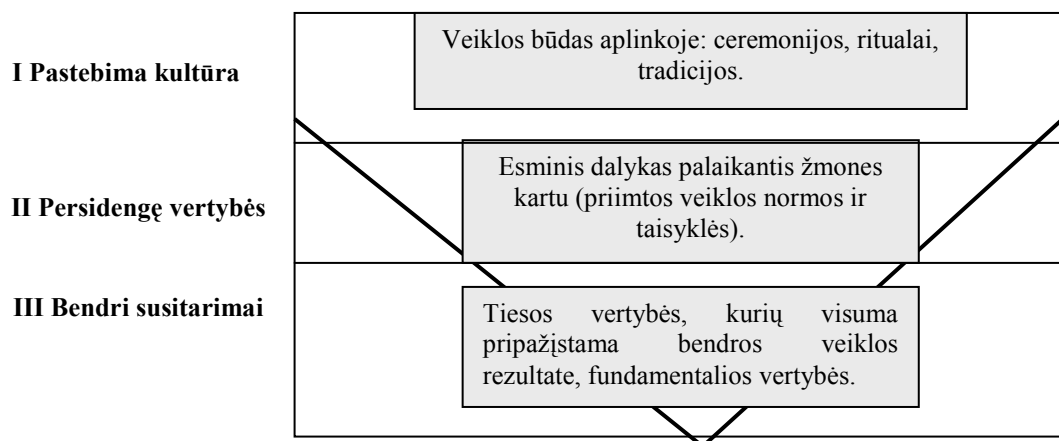
Organizacijos kultūros lygiai	Apibūdinimas	Autorius
	organizacijos esmė.	
1.Sutartiniai dalykai	Matomos organizacinės struktūros ir procesai (tai produktai, paslaugos ir net organizacijos narių elgesio modeliai)	E.H.Shein (Adidam 1999)
2.Remiamos vertybės	Priežastys, kuriomis norime paaiškinti tai, ką darome (strategijos, tikslai, filosofijos)	
3.Pagrindinės nuostatos	Įsitikinimai, kuriuos organizacijos nariai priima kaip savaime suprantamus.	

Šaltinis: sukurta autorės pagal D.Denison (1990) pagal Lundberg ir E.H.Shein (Adidam 1999)

E.H. Shein organizacijos kultūros lygiai šiek tiek skiriasi nuo D. Denison modelio. Paviršiniai bruožai ir vertybės yra labiau sąmoningi ir pažįstami organizacijos nariams, o esminiai įsitikinimai yra nesąmoningi priimami kaip savaiminė realybė, bet iš tiesų jie kryptingai valdo darbuotojų elgesį, nurodo, kaip jie turi suprasti ir jausti įvykius. D. Denison esminių įsitikinimų kaip nepriklausomo nuo vertybių lygmens netgi neišskiria. E.H. Schein tipologinę klasifikaciją turbūt galima laikyti pačia lakoniškiausia, aiškiausia ir apimančia visus organizacijos kultūros aspektus.

Labai artima E.H. Schein yra ir J. G. Hunt bei R. N. Osborn klasifikacija, esminį skirtumą sudaro antrame lygmenyje esančios persidengę vertybės, nagrinėjamos grupės visumos aspektu. Be to, minėti autoriai teigia, kad kuo gilesnio analizės lygio siekiama, tuo sunkiau ją atlikti.

Jr.J.G.Hunt, R.N.Osborn siūlo analizuoti organizacijos kultūrą šiuose lygiuose:



Šaltinis: Jr.J.g.Hunt, T.N. Osborn iš KASIULIS, J.; TARVYDIENĖ, V. Vadovavimo psichologija, 2001.

3 pav. Organizacijos kultūros lygiai

Organizacijos kultūroje labai svarbios yra persidengę vertybės, nes jos padeda kasdienę darbo rutiną paversti vertingais, svarbiais veiksmais; susieja organizaciją su visuomenei svarbiomis vertybėmis; gali būti labai specifiniu sveikos konkurencijos siekių šaltiniu. (Otto, 1998)

Apibendrinant, organizacijos kultūrą galima apibrėžti, kaip sąveikos egzistavimą simboliuose, jausmuose, privačiuose lūkesčiuose, kurie leidžia sąveikai tarp žmonių turėti prasmę.

Tai, ką duoda kultūra, yra gyvenimo modelis sukurtas ir palaikomas tiek formalių, tiek neoficialų lūkesčių (Jones, 1998). Dar kitaip organizacijos kultūrą galima apibūdinti, kaip “klijus, kurie sutelkia, „suklijuoja“ organizaciją, kaip socialinę energiją, kuri skatina žmones veikti organizacijoje (Otto, 1998). Organizacijos kultūra, tai savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius (Šimanskienė, 2008). Stabilumas, ar bet kokia grupės veikla organizacijoje priklauso nuo bendrų metodų interpretavimo ir pasidalintos patirties supratimo. Šios patirties pasidalinimas leidžia diena iš dienos pasikartojantiems darbams tapti įprastiems ir laikyti savaime suprantamais, plėtojant bendras prasmes. Organizacijos nariai pasiekia bendros patirties prasmę, kuri lengvina jų koordinuotą veiklą. Ši bendra patirtis ir suteiktos prielaidos yra laikoma organizacijos kultūros pagrindu (Yates, 2004).

Organizacijos kultūros perspektyva reiškia, kad daugelis organizacinės elgsenos ir sprendimų yra beveik iš anksto nulemti tarp organizacijos narių laikomų pagrindinių struktūros prielaidų. Prielaidų struktūra plėtojama ir toliau siekiant įtakoti elgesį todėl, kad tie asmenys, kurie anksčiau dirbo organizacijoje, priverčiami pakartotinai priimti sprendimus. Pakartotinai priimant sprendimus, prielaidos lėtai išvystomos žmonių sąmonėje, bet ir toliau daro įtaką organizaciniams sprendimams ir elgesiui, net jei šios organizacijos aplinka keičiasi. Jie tampa pagrindiniais, nenuginčijamais, bet priežastimis, apie kurias praktiškai užmirštama „koku tikslu mes tai darome“, net jei jie nėra daugiau tinkami. Jie yra pagrindiniai, visiškai paplitę, todėl labiausiai priimtini kaip „tiesa“, kad niekas apie tai negalvoja ar neprisimena (Joan, 2009).

Taigi, apibendrinant minėtų atorių mintis galime teigti, kad organizacijos kultūros esmę sudaro ilgainiui susiformavusių vertybių, nuostatų, normų bei patirties sankaupos, kurios organizaciją daro individualią, išskiria iš kitų ir netgi gali iš anksto nulemti organizacines elgsenas bei sprendimus. Organizacijos kultūrą būtų galima apibūdinti kaip savotišką organizacijos vidaus tvarką, veiklos stilių ar netgi ideologiją, kuria remiantis siekiami organizacijos tikslai, atsižvelgiant į visų organizacijos narių poreikių patenkinimą.

1.1.3. Organizacijos kultūros tipai

Dauguma organizacijos kultūros tyrėjų (R. Harrison, 1972; J. Sonnefeld; Deal. T.; A. Kennedy 1982; Schein, Kameron, 1992; Fey, Denison, 2003; Denison, Smerek, 2007) įvertinę didžiulę jos įvairovę ir siekdami tiksliau apibūdinti vienos ar kitos kultūros esminius bruožus, grupuoja kultūrą į atskirus tipus (žiūr. 3 lentelė):

Organizacijos kultūros tipai

Kultūros tipai	Priskiriamos savybės	Autorius
Pagal veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus		
Užduoties	Orientuota į užduočių sprendimą ir projektų realizavimą. Grupė – pagrindinė organizacijos ląstelė. Santykiai grupėje geranoriški, tačiau bendradarbiai kontroliuoja vieni kitus. Centrinė figūra – lyderis, o ne vadovas.	R. Harrison 1972 (cit. Iš Chris Jarvis, 2005)
Valdžios	Būdinga mažoms įmonėms. Vadovas-pagrindinė visą įmonės veiklą įtakojanti ir kontroliuojanti figūra. Neryški biurokratija ir taisyklės, įmonė gali būti lanksti ir greitai reaguoti į išorės pokyčius.	
Asmens	Pagrindinis dėmesys skiriamas asmenybei. Praktiškai neegzistuoja kontrolės mechanizmas ar vadovavimo hierarchija.	
Vaidmens	Būdinga biurokratija-griežta tvarka ir procedūros, aiškus pareigų ir atsakomybės pasidalijimas. Veikla koordinuojama per žemesnės grandies vadovus. Sunkiai reaguoja į pokyčius, tačiau gali daryti įtaką aplinkai.	
Vadovaujantis personalo tarpusavio santykio kriterijais		
Klubas	Vertinama patirtis ir išdirbtas laikas, pagarba vyresniems. Svarbūs veiksniai: lojalumas, ištikimybė, darbuotojų įsipareigojimas. Karjera vyksta lėtai ir palaipsniui „žingsnis po žingsnio“.	J. Sonnefeld (cit. iš Ferdinand O. Fiofori 2007)
Beisbolo komanda	Įvertinamas ir ugdomas darbuotojų talentas; Vyrauja plati veikimo laisvė, individualus pripažinimas; skatinamas naujovių diegimas.	
Akademija	Pabrėžiamas sisteminis karjeros vystymasis, nuolatinis tobulėjimas, specializuotas darbas.	
Tvirtovė	Maža darbo garantija, pabrėžiamas veiklos krypties pastovumas, pusiausvyra, vengiama rizikos pasikeitimų, nelinkę priimti naujovių.	
Vadovaujantis galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus		
Duonos ir žaidimų	Galimybių pasireikšti turi kiekvienas, pagrindinis dėmesys skiriamas grupei veiklai; dažnos šventės, ritualinės apeigos, ceremonijos, suteikiančios impulsų produktyviai veiklai.	Deal. T.; A. Kennedy (1982)
Analitinė projektinė	Viskas turi būti gerai suplanuota, numatyta, sprendimai optimalūs. dėmesys pasitarimams, derinimams. Vyrauja pragmatiškumas, emocijos nepageidautinos.	
Viskas arba nieko	Darbuotojai siekia maksimalių rezultatų (veikia „va bank“), vertinama intensyvi veikla, jaunatviškas maksimalizmas.	
Proceso	Galimybės pasireikšti yra tik veiklos proceso eigoje, bendras organizacijos tikslas nėra svarbus veiklos motyvavimo veiksnys. Svarbu gerai atlikti procedūras, nedaryti klaidų. Užimama pozicija, statusas - labai svarbus išraiškos elementas. Elgseną lemia hierarchinė vieta. Emocijos trukdo veikti.	
Pagal išorinę ar vidinę orientaciją veikiant stabilioje ar dinamiškoje aplinkoje		
Klano	Draugiška atmosfera, žmonės dalijasi patirtimi, laikosi lojalumo ir tradicijų pagrindų, didelis atsidavimas, organizacija pabrėžia ilgalaikę žmoniškųjų išteklių tobulinimo naudą ir teikia didelę svarbą sutelkimui ir moralei. Organizacija labiausiai kreipia dėmesį į komandinį darbą, dalyvavimą ir susitarimą.	Schein (1992) Kameron ir kt
Prisitaikymo	Dinaminė, entrepreneriška ir kūrybiška darbo vieta, tokioje organizacijoje žmonės rizikuoja. Organizaciją išlaiko eksperimentavimas ir inovacijų diegimas. Ilgalaikė organizacijos perspektyva yra augimas ir naujų išteklių įvaldymas. Sėkmė - tai unikalių ir naujų produktų ar paslaugų kūrimas ir pateikimas. Organizacija skatina individų iniciatyvą ir laisvę.	Schein (1992) Kameron ir kt
Rinkos	Į rezultatus orientuota organizacija, ilgalaikis tikslas - orientacija į konkurencinius veiksmus ir išmatuojamų tikslų pasiekimą. Sėkmė apibūdinama kaip rinkos dalis ir įsiskverbimas, lyderiavimas.	
Hierarchijos	Labai formalizuota ir struktūruota darbo vieta. Procedūros nurodo, ką reikia daryti. Ilgalaikis organizacijos rūpestis yra išlaikyti stabilumą ir sklandžią veiklą. Sėkmę rodo patikimas tiekimas, sklandus grafikas ir mažos išlaidos. Darbuotojai	

Kultūros tipai	Priskiriamos savybės	Autorius
	suinteresuoti saugiu darbu (įdarbinimu) ir nuspėjamumu.	
Pagal išorinę ar vidinę orientaciją veikiant stabilioje ar dinamiškoje aplinkoje		
Įsitraukimas	Organizacijos, veikiančios dinamiškoje, kintančioje aplinkoje, bet akcentuojančios vidinių veiksmų prioritetus. Pasireiškia visų darbuotojų įtraukimu į problemų sprendimą. Skatina tarpusavio ryšius, konsoliduoja organizaciją, didina asmeninės atsakomybės suvokimą.	Fey, Denison, (2003); Denison, Smerek, (2007).
Prisitaikymas	Tokia organizacija veikia dinamiškoje aplinkoje, akcentuojama išorinės aplinkos svarba. Ji pasireiškia organizacijų pastangomis palaikyti nuolatinį ryšį su savo vartotojais, tirti jų norų ir poreikių pasikeitimus ir stengtis juos patenkinti.	
Misija	Organizacijos, kurios siekia vidinio stiprumo orientuojantis į išorinę aplinką, unikalių galimybių paiešką ir veikiančios gana stabilioje veiklos srityje. Bendras misijos suvokimas susieja organizacijos savininkus, darbuotojus, vadybininkus siekti užsibrėžtų tikslų.	
Nuoseklumas	Organizacijos, orientuotos į vidinę aplinką ir veikiančios stabilioje aplinkoje. Kultūra paprastai gana <i>konservatyvi</i> , skatinama nuosekliai, kokybiškai atlikti visus darbus.	

Šaltinis: sukurta autorės

Iš apibendrintų skirtingų autorių požiūrių apie organizacijos kultūrą matyti, kad organizacijos kultūros gali būti suskirstytos į skirtingus tipus, kurie atspindi esmines vertybes, pageidaujamą elgesį, vadovavimo būdą bei sėkmingos veiklos kriterijus. Visi autoriai organizacijos kultūrą suskirsto į keturis tipus, tik remdamiesi skirtingais kriterijais: R. Harrison – pagal veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus, J. Sonnefeld – atsižvelgdamas į personalo tarpusavio santykio kriterijus, Deal, T.; A. Kennedy (1982) – pagal galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus, Schein (1992), Kameron, Fey, Denison, Smerek ir kt. – pagal išorinę ir vidinę orientaciją veikiant stabilioje ar dinamiškoje aplinkoje.

Pastebėta, kad nors visi šie autoriai organizacijos kultūros tipus suskirstė remiantis skirtingais kriterijais, galima rasti bendrų panašumų. *Įsitraukimo* organizacijos kultūra turi bendrumų su klano kultūra, užduoties, klubo bei duonos ir žaidimų tokiais aspektais kaip: draugiška šeimos atmosfera, atsidavimas organizacijai, jos tradicijoms, komandinis darbas, lojalumas. *Prisitaikymo* organizacijos kultūra turi bendrumų valdžios kultūra, beisbolo komandos bei analitinės-projektinės kultūros tokiais aspektais kaip: dėmesys išorinei aplinkai, kūrybingumas, naujovių diegimas, lankstumas ir kt. *Misijos* organizacijos kultūra turi bendrumų su rinkos, „viskas arba nieko“, asmens ir akademijos kultūromis tokiais aspektais kaip: orientacija į rezultatus, lyderiavimas, nuolatinis tobulėjimas. Nuoseklumo organizacijos kultūra turi bendrumų su hierarchijos, vaidmens, tvirtovės ir proceso kultūromis tokiomis savybėmis kaip: orientacija į vidinę aplinką, konservatyvumas, pastovumas, griežta tvarka ir procedūros, nerizikingumas ir kt.

Aiškiausiais ir tiksliausiai apibūdinančiais organizacijos kultūrą laikomi D. Denison (2003) ir Schein (1992) sukurti modeliai, paremti pagal tai, į kokią orientaciją (vidinę ar išorinę) veikiant stabilioje ar dinamiškoje aplinkoje yra nukreipta organizacijos kultūra.

Baron (1991), Guerra (2005), Joan (2009) ir Adidam (1996) bei A. L. Otto (1998)

remdamiesi vertybių palyginimo struktūra ir organizacijos efektyvumo vystymo tyrimais, lankstumą priešpastatydami stabilumui, o vidinę orientaciją – išorinei sukūrė organizacijos kultūros tipų modelį pavaizduotą 4 paveiksle.



Šaltinis: Sudaryta autorės pagal ADIDAM, P. T. Organizational Culture And Organizational Conflict: Combined Effect On Effectiveness Of Marketing Strategy. 1996. p. 11 ir OTTO, A.L Resolving workplace disputes: The role of organizational culture in organizational conflict. 1998

4 pav. Organizacijos kultūros modelis

Vertikaloji ašis rodo, ar organizacijos kultūra yra labiau grindžiama lankstumo, taktiškumo, ar stabilumo ir kontrolės aspektais, horizontalioji – didesnis dėmesys skiriamas vidinei ar išorinei orientacijai. Apjungus šiuos du matmenis, yra gaunamos tokios pat keturios organizacinės kultūros orientacijos (aspektai), tik skirtingų autorių skirtingai pavadintos, bet reiškiančios tą patį: Pasak Adidam (1996) – pastovios darbo grupė (klano), laikinos darbo grupės, rinkos, hierarchijos orientacijos; pasak Jones (1998) - palaikymo, naujovės, taisyklės ir tikslo orientacijos (Jones, 1998). Organizacija gali pasiekti daug arba nieko, vieną ar kelis orientacijų derinius, taip parodant organizacinės kultūros lygį. Van Muijen, Otto (1998), Adidam (1996) ir kiti apibūdino keturias skirtingas orientacijas išreiškiant jas susijusiomis sąvokomis. Žemiau pateikiamas trumpas kiekvienos iš jų apibūdinimas:

Klanas. Pavadinimas „klano“ pasirinkta todėl, kad organizacija panaši į šeimą, vyrauja draugiška darbo vieta.. Pagrindiniai bruožai: dalyvavimas, bendradarbiavimas, žmonėmis pagrįsta orientacija, savitarpio pasitikėjimas, komandinė dvasia, individualus tobulėjimas, bendros vertybės ir kt. (Otto, 1998). Naudojami reguliarūs personalo vertinimo kriterijai, siekiant nustatyti jų narių

dvasinę būklę. Bendras darbas ir susitelkimas yra pagrindinės vertybės (Guerra, 2005). Tipinės charakteristikos: komandinis darbas, darbuotojų įtraukimo programos. Klano tipo firmos suteikia teisę savo darbuotojams ir praktikuoja dalyvavimo vadybos stilių. Organizaciją sutelkia lojalumas ir tradicijos. Lyderio pozicija – auklėtojas (mentor) ir gali būti tėvo prototipas. Klano kultūra turi neigiamų pusių, jeigu ji labai stipri, organizacijoje vyrauja ekstremalus leidimas bet ką daryti, kontroliuojamas individualizmas, neproduktyvios diskusijos ir netinkamas dalyvavimas.

Prisitaikymas. Ši forma yra reaguojanti į ypač neramias ir labai sparčiai greitėjančias organizacijos sąlygas, kas ypač būdinga XX amžiui. Charakterizuojama sąvokų, tokių kaip ieškojimas naujos informacijos aplinkoje, kūrybiškume, atvirumas pokyčiams, nenumatytiems atvejams ir eksperimentavimui (Otto, 1998). Laikinos žmonių darbo grupės kultūros aspektai yra dinamiški ir skatinantys verslumą. Šios organizacijos reguliariai tiria išorinę aplinką, tam, kad galėtų plėstis ir atsinaujinti. Įmonės yra kūrybingos ir lanksčios ir dažnai struktūriškai decentralizuojamos. Šios įmonės prisiima plėtos riziką per išteklių išsigijimą. Pagrindinė organizacijos orientacija – naujų paslaugų ir produkcijos kūrimas ir ruošimas ateičiai (Adidam, 1996). Pagrindinis vadovavimo veiksnys – skatinti verslumą, kūrybiškumą, aktyvumą, rizikos prisiėmimą. Dauguma žmonių dirba tiek laiko, kiek reikia užduočiai atlikti. Lakoniškai ši organizacijos tipą galima apibūdinti kaip „verčiau palapinė nei rūmai“ – organizacija gali greitai transformuotis, jei pasikeitė aplinkybės. Vadovavimas remiasi inovacijom, aiškios vizijos turėjimu ir nuolatinio tobulėjimu. Kai ši kultūra labai stipri, gali pasireikšti jos neigiamos ypatybės: nebrandžios reakcijos, pragaištingi eksperimentai, politinis praktiškumas ir neprincipingas prisitaikymas.

Rinka. Būdinga stabilumas ir dėmesys išorinei aplinkai (sąveika su tiekėjais, vartotojais, kontraktais ir kt.). Ši organizacijos kultūra išpopuliarėjo 1960m. kai organizacijos susidūrė su naujais konkurencijos iššūkiais. Terminas nesietinas su marketingo funkcijomis nei su vartotojo pozicija rinkoje. Tai tinka organizacijų tipui, kurios „pardavinėja save“. Priešingai hierarchinei kultūrai, čia vidinė kontrolė atliekama ekonominiais rinkos mechanizmais ir finansiniais pasikeitimais. Siekis suformuoti konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones griežtai laikantis išorinių pozicijų ir kontrolės. Pagrindinė sąlyga yra ne draugiškumas, o priešiškas, valdyme pabrėžiami konkurencingumo, efektyvumo ir naudingumo veiksniai. Tikslas aiškumas ir kryptingumas jo siekiant yra svarbesni nei tarpusavio santykiai ir suderinamumas (Otto, 1998). Grupę sutelkia bendros užduotys ir jų siekimas - „bendras kelias į pergalę“. Svarbiausia aplenkiti konkurentus ir užimti rinkos lyderio pozicijas. Kai rinkos kultūra labai stipri, gali pasireikšti jos neigiamos ypatybės: nuolatinė įtampa, žmonių išsekimas, nemokšiškas reguliavimas ir aklos dogmos.

Hierarchija. Formalizuota ir struktūrizuota darbo vieta. Pabrėžia pagarbą, autoritetą bei įtaką turintiems asmenims, veikimo būdų racionalumui ir darbo pasidalijimui (Otto, 1998). Hierarchinės kultūros pagrindiniai aspektai yra nurodymai ir kontrolė. Šių įmonių struktūra dažnai centralizuojama siekiant palaikyti nusistovėjusią tvarką ir ją formalizuojant. Didelė reikšmė suteikiama pastovumui ir stabilumui, sklandžiam darbui. Šios įmonės yra linkusios laikytis daugumos taisyklių, sukurtų siekiant išlaikyti nuoseklumą ir grupės bendradarbiavimą (Adidam, 1996). Formalios taisyklės ir formali politika laiko organizacijos vieningumą. Kai hierarchijos kultūra labai stipri, gali pasireikšti jos neigiamos ypatybės: smulkmeniškumas, nuolatinis saugojimas, griežtos ir nekvestionuojamos tradicijos.

Apibendrinant galime teigti, kad nėra ir negali būti organizacijų su tokia pačia organizacijos kultūra, kadangi kiekviena organizacija yra unikali, turi savo simbolius, istorijas, ritualus, tradicijas, ceremonijas darbuotojai vadovaujasi skirtingomis vertybėmis, idealais, nuostatomis, įsitikinimais, normomis, principais, požiūriais ir kt. Kiekviena organizacija, kokia ji bebūtų, neegzistuoja, jei neturėtų savo tikslų. Jų siekimo lūkesčiai, tai organizacijos veiklos efektyvumas bei sėkmė, kurie priklauso ne vien tik nuo jos narių sugebėjimų ir motyvacijos, bet ir nuo kiekvienos organizacijos viduje esančios tam tikros sistemos veikiančios jos narių elgesį. Ta sistema ir yra organizacinė kultūra, kurios stiprumą, nemaža dalimi įtakoja sugebėjimas efektyviai spręsti konfliktus.

2.1. Konfliktų samprata ir jų valdymas

Dažniausiai konfliktai kyla atsiradus vidinei ar išorinei kovai, susijusiai su mintimis, jausmais ar veiksmais. Asmeniniai, tarpasmeniniai ir tarpgrupiniai konfliktai gali sukelti kolektyvinį nedarnumą, kadangi tarp žmonių egzistuoja didžiuliai kilmės, požiūrių, vertybių ir poreikių skirtumai (Joan, 2009). Daugelyje, jei ne visose organizacijose kyla konfliktai. Tam daro įtaką sudėtinga organizacinė struktūra ir su ja susiję žmonių santykiai. Vis dėlto, siekiant sukurti darnią ir darbingą aplinką bet kurioje organizacijoje ar institucijoje, visų pirma, būtina išspręsti konfliktus, o tinkamai to padaryti neįmanoma nesusipažinus su šio reiškinio samprata ir neįvardinus jo struktūros bei dinamikos ypatumų. Būtent šiuos klausimus ir pabandysime išanalizuoti sekančioje darbo dalyje, pradedant nuo pačių bendriausių konflikto sampratos organizacijoje klausimų. Taigi, šiame poskyryje aptarsime konfliktų sampratą, pateiksime galimas jų rūšis, eiga, sprendimo strategijas, bei nustatysime konflikto priežasčių bei jo sprendimo būdų ryšį.

2.1.1. Konfliktų samprata ir rūšys

Nors ir labai sunku, tačiau, būtina pripažinti, kad nesutarimai ir konfliktai organizacijose yra neišvengiami. Norėtume, bet tikriausia beviltiška stengtis siekti idealo – gyventi be konfliktų: tai

neįmanoma. Todėl, galima teigti, kad tikslingiau kiekvieną konfliktą traktuoti kaip iššūkį ar išskylančią užduotį, kurią reikia atlikti. Prieš pradėdant nagrinėti konflikto valdymą, būtina išsiaiškinti kaip suprantamas konfliktas.

Lotynų kalbos žodis „conflictus“ reiškia susidūrimą. Konfliktas – tai maždaug vienodo stiprumo, bet priešingos krypties jėgų sąveika, nesuderinamų motyvų, interesų, nuomonių, nuotaikų susidūrimas (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001).

Šiuolaikinio konflikto teorijos pagrindus padėjo vokiečių, austrų, amerikiečių ir kitų šalių sociologai, tokie kaip D. Denison, R. Dahrendorf, E. H. Schein ir kiti. (Kasiulis; Tarvydienė, 2001) Esama daugybės konflikto sąvokos apibrėžimų, todėl toliau apžvelgsime, kaip skirtingi autoriai traktuoja konflikto sąvoką (4 lentelė).

4 lentelė

Konflikto sąvokos

Apibrėžimas	Metai	Autorius
<i>Konfliktas</i> – tai psichinių procesų tarpusavio kova dėl pirmenybės pasiekti sąmonę, pasireikšti veikloje, sąveikauti su kitais procesais.	1996	A. Alekseičikas
<i>Konfliktas</i> – tai situacija, kai du žmonės nesutaria dėl veiksmų, kurių vienas iš jų imasi, arba kai jis ar ji nenori, kad tų veiksmų būtų imtasi.	1997	J. Edelman, M. B. Crain
<i>Konfliktas</i> yra procesas, kurio metu viena pusė mano, kad kita pusė pažeidžia arba neigiamai veikia jos interesus.	1998	A. Seilius
<i>Konfliktas</i> – tai prieštarų interesų, požiūrių susidūrimas, kai kito žmogaus ar grupės pozicija kuriuo nors klausimu yra visiškai atmetama ir laikoma kliūtimi tolesnei veiklai.	2000	E. Bagdonas, L. Bagdonienė
<i>Konfliktas</i> – tai maždaug vienodo stiprumo, bet priešingos krypties jėgų sąveika, nesuderinamų motyvų, interesų, nuomonių, nuotaikų susidūrimas.	2001	J. Kasiulis, V. Tarvydienė
<i>Konfliktas</i> – tai priešingų interesų, pažiūrų ar siekių susidūrimas.	2001	Tarptautinių žodžių žodynas
<i>Konfliktas</i> – tai kova už vertybes, statusą, valdžią, išteklius.	2006	J. Guščinskienė
<i>Konfliktas</i> – tai įvairių rūšių kova tarp individų, kurios tikslas – pasiekti (arba išsaugoti) gamybos priemones, ekonomines pozicijas, valdžią ar kitas vertybes, kurios yra visuomenėje vertinamos, o taip pat tariamo ar tikro priešų vertinimas paklusti, neutralizacija arba pašalinimas.	2009	E. P. Joan

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis prieš tai pateiktomis konflikto sąvokos apibrėžimais galima teigti, kad konfliktas, gali būti traktuojamas trejopai, kaip procesas, kaip priešingų interesų susidūrimas ir kaip kova. Iš visų aptartų autorių galima būtų išskirti A. Alekseičiko (1996) konflikto apibrėžimą, kuris sako, kad konfliktas – tai psichinių procesų tarpusavio kova dėl pirmenybės pasiekti sąmonę, pasireikšti veikloje, sąveikauti su kitais procesais. Iš to galima būtų manyti, kad konflikte dalyvauja tik tų pačių pažiūrų žmonės, ir konfliktinę situaciją teiššaukia tik noras dominuoti. Tačiau tokias išvadas visiškai paneigia tie autoriai, kurie konfliktą apibūdina kaip prieštarų interesų, požiūrių susidūrimą. J. Edelman, M. B. Crain (1997) nuomone konfliktą inicijuoja tik vienokia ar kitokia fizinė veikla. Teigti, kad veikla yra pirminis veiksnys konfliktui, būtų netikslu, labiau jau skirtingų, prieštarų interesų susidūrimas gali būti pagrindiniais veiksniais konfliktams kilti, nes visų pirma

yra žmogaus poreikiai, interesai, o tik po to seka jo veikla.

Tam, kad kiltų konfliktas, yra būtina konfliktinė situacija bei postūmis arba incidentas.

Konfliktinė situacija – tai prieštaringos šalių pozicijos kokiu nors klausimu, siekimas priešingų tikslų ir įvairių priemonių jiems pasiekti naudojimas, interesų nesutapimas ir t.t. (Petersas, Votermenas, 1991)

Incidentas – vienos iš šalių veiklos aktyvacija, kuri apriboja (gal ir nesąmoningai) kitos šalies interesus (Гришина, 2001). Kaip jau minėjome, dažniausiai priešingų interesų, pažiūrų ar siekių susidūrimas yra vadinamas konfliktu. Konfliktas visų pirma rodo rimtą kelių organizacijos narių susidūrimą, o kartais jis gali sukelti ir sunkiai pašalinamų bei nepageidaujamų padarinių organizacijos gyvenime (Carrel, Albert, Natfield, 2001). Iš esmės tokias neigiamas pasekmes galime apibūdinti kaip organizacijos vidinių ryšių (vidinės aplinkos) harmonijos suardymą.

Ypatingai aktuali yra apskritai žmonių ir, konkrečiai darbuotojų, organizacijos grupių bei ypač pačių organizacijų suderinamumo problema. Nes puikus suderinamumas užtikrina darną grupėje, o darna – tai grupės sutelktumo, “mes” jausmo pagrindas, tai, kas lemia gerą psichologinį klimatą grupėje (Petersas, Votermenas, 1991). *Suderinamumas ir darna* – tai organizacijos narių gebėjimas bendrai veikti optimaliai sąveikaujant, tai yra, optimaliai derinant veiksmus. O tai akivaizdžiai yra organizacinės kultūros dalis. Tuo tarpu tarpasmeninis nesuderinamumas yra apibrėžiamas kaip vieno žmogaus individualių-psichologinių ypatybių neatitikimas kito žmogaus ypatybėms, t.y. kuomet du asmenys pasižymi savybėmis, kurios sunkiai suderinamos ar visai nesuderinamos tam tikromis sąlygomis (Almonaitienė, Lekavičienė, Ruibytė, 2001). Tikslinga pažymėti, kad jokia reali grupė nėra individų suma. Komplektuojant grupę veiklai, būtina atsižvelgti į kiekvieno žmogaus individualias psichologines savybes bei į galimus reiškinius, kylančius tiems žmonėms susibūrus. Labai svarbu pastebėti tai, kad bendroje veikloje žmonės turėtų papildyti vieni kitus, t.y. sudaryti vienetą, o ne atskiras grupėles, išsiskiriančias tam tikrais požymiais, nes būtent tie tarpusavio išskirtinimai bendroje visumoje papildo ir stiprina grupę, daro ją vertingą bei vieningą. Būtent čia labai svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad įvairios konfliktinės situacijos gali sutrukdyti tinkamos, darnios bei darbingos aplinkos organizacijoje sukūrimui. Taigi, vidiniai ryšiai organizacijoje – tai darbas su kolektyvo nariais, jų šeimomis, buvusiais organizacijos darbuotojais ar nariais, konsultantais, ar kitų įstaigų darbuotojais ir panašiai (Jehn, Chadwick, & Thatcher, 1997). Šie vidiniai ryšiai yra labai svarbūs kiekvienai organizacijai ar įstaigai, kadangi:

1. viduje egzistuojanti atmosfera gerai jaučiama ir patekus iš išorės. Malonūs santykiai tarp darbuotojų, paslaugumas, informuotumas sukuria “laimingos šeimos” pojūtį, kuris gerai nuteikia ir atitinkamos organizacijos lankytojus, ir interesus;

2. darbuotojai – tai nemokama organizacijos reklama. Todėl tokiu atveju, jeigu jie gerai žino organizacijos planus, artėjančius svarbiausius įvykius, jie gali paskleisti “geras naujienas” tarp draugų, šeimos narių, kaimynų ir pan.:

- vertingas abipusis keitimasis informacija – jie bendrauja su tokiomis grupėmis, kurios ne visada yra organizacijos akiratyje, perteikia išpūdžius, lūkesčius bei nuoskaudas, kurios gali pakoreguoti organizacijos veiklą;
- darbuotojai turi jaustis reikalingi bei svarbūs, nes tik tuomet galima laukti atsiskleidžiant jų kūrybiškumo, iniciatyvos ir lojalumo bendriems tikslams;
- organizacijos politiką galima gana sėkmingai įgyvendinti tik tuomet, kai ja kolektyvas tikės ir kai jai pritaro. Todėl yra būtina aiškinti pokyčius, drauge rengti užduotis, dalintis nuomonėmis;
- skatina kelti darbuotojų kvalifikaciją, tobulinti profesinius įgūdžius, pastebėti žmonių galimybes, pomėgius, kurie gali būti panaudoti kuriant specifines programas, leidžia keisti darbo grupių sudėtį arba rasti darbuotojui labiausiai tinkamą nišą. (Morton, 1990)

Tam, kad būtų galima pasiekti aukščiau įvardintus siekius, padedančius palaikyti gerus ir draugiškus vidinius organizacijos ryšius, yra būtina atkreipti didelį dėmesį ir į efektyvų konfliktų sprendimą toje organizacijoje, kadangi nesugebėjimas tinkamai išspręsti įvairių rūšių konfliktų, gali įtakoti blogą tos organizacijos vidinių ryšių atsiradimą ar toleravimą. Be abejonės, tai atsilieptų ir pačios organizacijos veiklai, bendrų jos tikslų efektyviam siekimui. Tą pagrindžia jau vien tai, kad konfliktai dažniausiai asocijuojasi su agresija, ginčais, pykčiu, praradimais, neapykanta. Todėl ir viešpatauja nuomonė, kad konfliktai yra nepageidaujami, jų reikia visais įmanomais būdais vengti bei spręsti juos vos tik užgimusius (Carrel, Albert, Natfield, 2001; Jehn, Northcraft, Neal, 1999).

Tuo tarpu kiti autoriai (Baron, 1991; Guerra, 2005; Бодуан, 2001; Зайцев, 2000) teigia, kad konfliktai – tai ne tik neigiami dalykai organizacijoje, tuo pačiu tai turi ir tam tikrų teigiamų savybių, nes, pavyzdžiui, konflikto atveju dažnai pasikeičiama idėjomis, susitarimais, nauju supratimu, bendradarbiavimu ir panašiai. Todėl teigiama, kad konfliktas organizacijoje nėra vien tik neigiamas dalykas, nors, jeigu jau jie iškyla, neturėtų labai išisaknyti ir reikėtų juos kuo greičiau išspręsti. Nors organizacijoje ir būtina harmoninga visų veiklos sričių integracija, tačiau ji jokių būdu negali likti statiška ir pasitenkinti esama padėtimi. Būtina atkreipti dėmesį ir į tai, kad šiuolaikiniai valdymo teoretikai pripažįsta, jog visiškas konfliktų nebuvimas organizacijoje – ne tik kad neįmanomas, bet ir nepageidautinas (Бодуан, 2001). Žvelgiant novatoriškai, derėtų priminti, kad čia konfliktai iš esmės yra būtini, kadangi jie skatina pasikeitimą idėjomis, kūrybingumą, naujų galimybių panaudojimą ir pan. Todėl išties verta prisiminti, jog kinai žodžiui “konfliktas” parašyti vartoja du simbolius: vienas iš jų reiškia “pavoju”, o kitas – “proga” (Зайцев, 2000). Vadinas, galime teigti, kad organizacijoje, išskylant naujam konfliktui, tuo pačiu užsimezga ir naujų idėjų bei

progų jas panaudoti pačios organizacijos veiklos efektyvumui gerinti, kadangi konfliktai padeda išsiaiškinti skirtingus požiūrius, suteikia papildomos informacijos, padeda išryškinti daugiau alternatyvų bei problemų, o tai daro grupinį sprendimų priėmimą efektyvesnį. (Baron, 1991)

Remiantis aukščiau išdėstytais pagrindais, organizacijoje kylantys konfliktai gali būti dvejojimo pobūdžio:

1. *funkciniai*, sąlygojantys organizacijos efektyvumo augimą;
2. *disfunkciniai*, sąlygojantys asmeninio pasitenkinimo, grupinio bendradarbiavimo bei organizacijos efektyvumo sumažėjimą (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Be abejo, ši konfliktų klasifikacija organizacijoje nėra vienintelė: konfliktus galima skirstyti labai įvairiai, pagal skirtingus pagrindus. Siekiant išsamesnio temos nagrinėjimo, pateiksime dažniausiai literatūroje išskiriamas konfliktų organizacijoje rūšis. Tačiau prieš tai dar reikėtų paminėti, jog pats bendriausias konfliktų skirstymas yra pagal tai, ar konfliktai vyksta pačios organizacijos viduje, ar tarp atskirų organizacijų. Remiantis šiuo pagrindu skiriamos šios konfliktų rūšys (Леонов, 2002):

1. tarpasmeniniai konfliktai;
2. konfliktai tarp organizacijų;

Tarpasmeniniai konfliktai – tai konfliktai, kylantys pačios organizacijos viduje, t.y. tarp jos darbuotojų. Remiantis ilgamete praktika, daugelis autorių, tokių kaip F. S. Butkus, J. Guščinskienė, P. Jucevičienė, D. Morton teigia, kad organizacijose vidiniai asmeniniai konfliktai dažnai vyksta dėl šių priežasčių:

- kai yra neaiškios darbo perspektyvos dėl informacijos stokos ar neapibrėžtumo;
- kai darbuotojo ar aptarnaujančiojo personalo asmeniniai įsitikinimai nesutampa su jo organizacijos etiniais reikalavimais;
- kai vadovo darbo reikalavimai susikerta su sutuoktinio ar tėvų reikalavimais;
- kai darbuotojas jaučia, kad darbo krūvis yra per didelis ir jis nustatytu laiku bei kokybiškai nespės darbų įvykdyti;
- kai darbuotojas norėtų asmeninės laisvės, tačiau jaučia įsipareigojęs savo organizacijos reikalavimams;
- kai pasitikėjimas savimi pranoksta galimybes, tuomet darbuotojas “blefuoja” ir pasekmės atskleidžia jo nekompetenciją ir nekūrybiškumą.

Be abejo, aukščiau įvardintos priežastys, dėl kurių dažniausiai kyla konfliktai organizacijų viduje, yra ne visos. Tai – tik dalis jų. Visas dažniausiai pasitaikančias priežastis plačiau panagrinėsime kalbėdami apie jų įtaką pačių konfliktų sprendimui, todėl dabar dar šiek tiek paanalizuosime kitas konfliktų galimas rūšis.

Kita konfliktų rūšis – tai *konfliktai tarp organizacijų*. Šie konfliktai dažniausiai būna susiję

su pastatais, atitinkamais įrengimais, finansavimu. Amerikoje tokie konfliktai vertinami palankiai, kadangi jie skatina naujų bei tobulesnių paslaugų atsiradimą (Joan, 2009). Kadangi mūsų temos nagrinėjimo objektas – konfliktų, išskylančių organizacijos viduje, analizė, plačiau ties konfliktais, išskylančiais tarp atskirų organizacijų, neanalizuosime.

Be greta jau minėtųjų konfliktų rūšių, kai kurie autoriai dar išskiria vieną konfliktų rūšį šiuo pagrindu – tai *asmenybės ir grupės konfliktai*, pasižymintys tuo, jog jie kyla dėl grupės spaudimo žmogui ar jo nesitaikstymo su grupe (Jucevičienė, 1996). Todėl norint išvengti konflikto kolektyve kiekvienas turi stengtis nepažeisti nustatytų grupėje normų, nekonfrontuoti.

Asmeniniai konfliktai įvairiais pagrindais gali būti skirstomi pagal daug kriterijų (5 lentelė).

5 lentelė

Konfliktų rūšys

Kriterijus	Apibūdinimas	Autorius
Poreikiai	Ištekliai – kai konfliktai kyla dėl materialių gėrybių;	A. Seilius; L. Šimanskienė
	statuso ir vaidmenų – kai konfliktai kyla dėl nepasidalijimo valdžia, įtakos sferomis, dėl socialinių vaidmenų neatlikimo ir pan.;	
	idėjų, normų, principų konfliktai.	
Trukmė	Trumpalaikiai;	J. Almonaitienė; R. Lekavičienė; L. Ruibytė
	Ilgalaikiai;	
	užsitęsę, patekę į akligatvį.	
Pavaldumas	Horizontalūs – tarp vienodo statuso individų;	P. Jucevičienė
	vertikalūs – tarp pavaldinio ir vadovo;	
	diagonaliniai – tarp vadovo ir netiesiogiai jam pavaldaus žemesnio statuso asmens.	
Emocinė įtampa	Aukštos įtampos;	Н. В. Гришина
	žemos įtampos;	
	vidutinės įtampos.	
Intensyvumas	Aukštas	Н. В. Гришина
	vidutinis	
	Žemas.	
Nukreiptumas	Tiesioginiai – kai konfliktai nukreipti į mus;	J. Gusčinskienė
	šalutiniai – kai tiesiogiai mūsų neliečia, tačiau vis tiek žeidžia.	
Konflikto sukėlėjas	Aktyvūs – kai patys išprovokuojame konfliktą;	J. F. Yates
	pasyvūs – kai išgyvename kito individo sukeltą konfliktą.	
Konflikto turinys	<i>konstruktyvūs</i> – tai racionalūs, be emocijų konfliktai, kurių dalyviai stengiasi rasti sprendimo būdus, vienodai prisiima atsakomybę už pasekmes, profesionaliai bendrauja. Tokie konfliktai yra reikalingi organizacijai, nes jie generuoja naujas idėjas, skatina darbuotojų kūrybingumą, susidomėjimą, norą pasitikrinti savo sugebėjimus; <i>destruktyvūs</i> – tai neproduktyvūs konfliktai, kadangi jų pagrindas yra pažeistos konfliktuojančiųjų emocijos; taigi konflikto dalyviai mažiau mąsto apie reikalo esmę, o daugiau – apie kovą, konfliktuojantieji visada kaltina oponentus, nesuabejodami savo teisingumu.	R. M. Baron; J. M. Guerra; E. P. Joan Дж. Рубин; Д. Пруит; С. Х. Ким
„Santykių“	susiję su visuomeniniais įvykiais, paskalomis, aprangos išskirtinumu, politinėm pažiūrom ir pomėgiais.	K.A. Jehn; Northcraft, & Neale
„Užduoties“	nesutarimai tarp grupės narių arba individualūs dėl užduoties turinio skirtingo supratimo, požiūrio ar nuomonės, dėl išteklių pasidalijimo, apie procedūras ar nurodymus ir apie faktų interpretaciją.	

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matome konfliktų rūšių yra daug, tačiau teigiamą ir neigiamą konfliktų poveikį savo darbuose išskiria nemaža dalis autorių, tyrinėjančių konfliktus organizacijose. Šiame darbe taip pat

tikslingiausia būtų naudoti ir analizuoti konfliktų skirstymą pagal turinį, t.y. pagal pozityvių ir negatyvių konflikto elementų santykį. Nes analizuojant konfliktus kaip organizacinės kultūros elementą, ypatingai svarbu koki poveikį (teigiamą ar neigiamą) konfliktai daro organizacijai, o tuo pačiu ir jos kultūrai (Joan, 2009).

Kitų autorių (Jehn, 1995; Jehn, 1997; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999) tyrimai parodė, kad ir kiti du konfliktų tipai turi skirtingas pasekmes asmenims, grupėms ir organizacinei dinamikai. Tai „santykių“ konfliktai ir „užduoties“ konfliktai. Dažniausiai *santykių konfliktai* yra susiję su visuomeniniais įvykiais, paskalomis, aprangos išskirtinumu, politinėm pažiūrom ir pomėgiais. (Jehn, 1995) Šis konfliktų tipas dažnai apima asmenybės skirtumus, priešišumą ir nemalonumus, keliančius susierzinimą tarp asmenų. Priešingai, *užduoties konfliktai* yra nesutarimai tarp grupės narių arba individualūs dėl užduoties turinio skirtingo supratimo, požiūrio ar nuomonės. Užduoties konfliktų pavyzdžiai būtų: konfliktai dėl išteklių pasidalijimo, apie procedūras ar nurodymus ir apie faktų interpretaciją (Jehn, 1997).

Konfliktai grupės viduje (t.y. „santykių“ konfliktai) sukelia neigiamas emocionalias darbuotojų reakcijas tokias kaip nerimas, baimė, nepasitikėjimas ar pasipiktinimas (Jehn, 1995). Dideli tarpusavio konfliktai taip pat reiškia, kad darbuotojai kenčia nusivylimą, įtampą ir kitų grupės narių atstūmimo baimę (Murnigham & Conlon, 1991). Taip pat dideli konfliktai sukelia grupės darbo disfunkciją, silpnina atsidavimą grupinių tikslų siekimui, sumažina organizacinius įsipareigojimus, sukelia bendravimo problemas tarp komandos narių, mažina pasitenkinimą darbu, ir didina stresą (Friedman, Tidd, Currall, & Tsai, 2000).

Tuo tarpu, darbiniai („užduoties“) konfliktai yra susiję su idėjų ir naujovių kokybe. Labiau tikėtina, kad šie konfliktai turės teigiamą poveikį grupės veikimui. Tai skatina diskusijas, lengvina efektyvesnį išteklių naudojimą ir įtakoja geresnį paslaugų teikimą ir sustiprina grupės rezultatus. Komandos nariai yra atsakingi už jiems pavestus sprendimų priėmimo procesus, kurie apsprendžia jų poreikius ir problemas ir didesnį pasitenkinimą grupe, kurioje dirba (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999). Tačiau kiti tyrimai (Guerra, 2005) parodė, kad ir darbiniai konfliktai gali turėti ir neigiamų padarinių: sumažinant narių darbą komandoje, pasitenkinimą darbu didinant nerimą ir norą palikti grupę.

Analizuojant konfliktų organizacijoje sampratą ir jų reikšmę tos organizacijos veiklai, negalima pamiršti to, kad egzistuoja tam tikra priklausomybė tarp organizacijoje esančio konfliktų lygio bei jų veiklos rezultatyvumo. Autorių (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999) nuomone, didžiausią veiklos efektyvumą sąlygoja vidutinis konfliktų lygis organizacijoje, kai tuo tarpu per mažas konfliktų lygis rodo, kad organizacija yra stagnacijos būklėje ir vyrauja mažas suinteresuotumas veiklos rezultatyvumo didinimu. Kitą vertus, kiti autoriai (Otto, 1998; Seilius; Šimanskienė, 2006) teigia, kad kai organizacijoje labai daug konfliktų, tuomet jų sprendimams sugaištama išties labai

daug laiko bei energijos, o tai jau mažina veiklos efektyvumą.

Taigi, galime daryti išvadą, kad bet kokios formos konfliktai gali neigiamai įtakoti organizacinę aplinką, bet tuo pačiu gali suaktyvinti naujų idėjų kūrimui ar veiklos pasikeitimui, o tai be abejonės turi įtakos organizacijos veiklos efektyvumui ir organizacinės kultūros formavimuisi. Tačiau visiškas konfliktų nebuvimas taip pat nėra efektyvaus organizacijos veiklos požymis, greičiau atvirkščiai, parodo organizacijos sąstingį.

Kaip matome, konfliktų skirstymas labai platus ir įvairus, juos analizuoti galima gana ilgai, tačiau neišsiplečiant daugiau dėmesio skirsime būtent konflikto eigai bei jo sprendimo būdams.

2.1.2. Konflikto eiga ir sprendimo strategijos

Atsižvelgiant į tai, kad konfliktinėms situacijoms išsiaiškinti yra sugaištama išties nemažai laiko bei išseikvojama daug energijos, reikėtų akcentuoti tai, kad darbuotojų tarpusavio santykius išties lengviau yra reguliuoti, kai vadovas ir kolektyvo nariai yra kultūringi, kai visi laikosi etinių principų (Palidaskaitė, 2001), kai organizacijoje gyvuoja stipri organizacinė kultūra (apie tai plačiau poskyryje apie organizacinės kultūros elementus ir jos lygius). Tai tik dar kartą patvirtina, jog efektyvus konfliktų sprendimas yra labai svarbus veiksnys organizacijoje. Tačiau tam, kad būtų galima tinkamai išspręsti konfliktą kilusį organizacijoje, būtina susipažinti su paties konflikto struktūra bei dinamika.

Pradedant kalbėti apie konflikto struktūrą bei dinamiką, visų pirma, derėtų prisiminti, kad kiekvienas konfliktas organizacijoje – jau stresas. Hans Selye (1967) išvardijo veiksnius, kurie skatina mūsų kūno „*susidėvėjimą*“, arba stresorius, kurie sukelia stresą. Jis pažymėjo, jog reaguojant į stresą pereinamos trys fazės:

1. susijaudinimo fazė (kovok arba atsitrauk reakcija);
2. pasipriešinimo fazė;
3. išsekimo fazė (Žukauskas, 1998).

Esant susijaudinimo fazei asmuo, patirdamas stresą, ruošiasi kovoti arba sprukti. Šios fazės metu padidėja adrenalino kiekis, padažnėjęs kvėpavimas smegenis aprūpina didesniu deguonies kiekiu, o pagreitėjusi širdies veikla daugiau išvarinėja kraujo po visą sistemą (Selye, 1967). Saikingas susijaudinimas streso metu gali pagerinti darbą. Pavyzdžiui, nervinė įtampa, patiriama darbuotojų konflikto metu sprendžiant, ką reikėtų daryti kritinėje situacijoje, gali veikti stimuliuojamai. Pasipriešinimo fazės metu kūnas savo vidinius resursus nukreipia į kovą su stresoriais. Dažnai šioje fazėje pasireiškia ligos požymių. Didelis psichologinis krūvis, lydymas nuolatinės įtampos, gali sukelti galvos skausmą, hipertenziją, opas ir kitas rimtas ligas. Ilgą laiką tarpą patiriant stresą ateina išsekimo fazė, ji sukelia individo fizinių bei emocinių resursų išseikvojimą (Treben, 2006). Taigi neabejojama, kad „stresoriai“ nuolat egzistuoja vadovaujama

darbe, todėl organizacijų vadovai turėtų išmokti karjeros pradžioje išvengti vidinius konfliktus, kurie sukelia stresą, ir susidoroti su jais konstruktyviais metodais, imtis prevencinių veiksmų. Pavyzdžiui, organizacijos vadovas gali nuo pat pradžių ir nuolat domėtis įvairiomis savo srities naujovėmis, tokiu būdu jis jausis tvirtu savo profesijos atstovu (Žukauskas, 1998). Tačiau pažymėtina ir tai, kad ne tik psichologinis organizacijos vadovo pasiruošimas turi daug įtakos sprendžiant konfliktus, ne mažiau svarbus veiksnys – tai konflikto struktūros bei jo dinamikos suvokimas, kurį ir pabandytume paanalizuoti, kadangi be šių žinių neišsivaizduojamas tinkamas ir efektyvus konfliktų išsprendimas organizacijoje.

Pradedant nagrinėti konflikto struktūrą, pastebėtina tai, kad kiekvienas konfliktas, nesvarbu, kokios rūšies ji bebūtų, turi dvi sudėtines dalis (Aronson, Wilson, Akert, 1998):

Objektyvų turinį, susidedantį iš konflikto dalyvių, objekto ir aplinkos. *Konflikto dalyviai* taip pat gali būti kelių rūšių. Viena jų – tai pagrindiniai konflikto dalyviai, kurie kartais dar yra vadinami konkurentais arba priešininkais. Dažnai konflikte galime rasti asmenį, pradėjusį konfliktą – t.y. iniciatorių, tačiau derėtų pastebėti, jog konflikto iniciatorius nebūtinai turi būti neteisingas. Labai svarbus yra konfliktuojančiųjų pusių statusas, kurį nusako savo tikslų realizavimo galimybių lygis, individo “jėga”, išreiškiama jo fizinėmis, materialinėmis, socialinėmis, intelektualinėmis galimybėmis, žiniomis, įgūdžiais, jo socialine patirtimi, socialiniais ryšiais. Kitos konflikto dalyvių rūšys – tai konfliktuojančius palaikantys individai ar grupės (koalicijos) bei kiti dalyviai. Pastaraisiais vadinami tokie asmenys, kurie retkarčiais būna susiję su konfliktu, jį įtakoja, pavyzdžiui, kurstytojas, pastūmėjęs asmenį į konfliktą, o vėliau konflikte jis jau gali ir nebedalyvauti; taip pat organizatorius – tai asmuo, planuojantis konflikto eigą, jo rezultatus ir pan. (Jehn, 1997). Ne mažiau svarbus yra ir kitas objektyviosios konflikto pusės elementas – *konflikto objektas* – tai objektyviai egzistuojančios ar išsivaizduojamos problemos, dėl kurios ir kilo konfliktas, priežastis, branduolys. Kiti autoriai (Carrel; Albert; Hatfield, 1995) teigia, kad konflikto objektu gali būti materialinė, socialinė ar dvasinė vertybė, kurios siekia abu oponentai. *Aplinka* – taip pat objektyvusis konflikto elementas. Tai yra sąlygos, kuriose vyksta konfliktas, arba, kitaip tariant, tai mikro ir makro aplinka. Svarbu pabrėžti tai, kad aplinkos įvertinimas leidžia analizuoti konfliktą kaip socialinę situaciją.

Psichologinį turinį, susidedantį iš motyvų ir konfliktinio elgesio. *Motyvai* – tai vidinė paskata pradėti konfliktą, siekiant patenkinti savo poreikius (Aronson, Wilson, Akert, 1998). Pabrėžtina tai, kad kartais būna gana sunku nustatyti tikruosius konflikto motyvus, kadangi jie gali būti slepiami. Dažniausiai žmonių aktyvintojais konfliktinėje situacijoje būna interesai, vertybės, tikslai ir pan. *Konfliktinis elgesys* – tai konflikto dalyvių priešingos krypties veiksmai (Yates, 2004). Konfliktinis elgesys turi tam tikrus savo principus (pavyzdžiui, jėgų ir laiko ekonomija, “smūgiavimas” į pažeidžiamą oponento vietą ir pan.), strategijas ir tikslą, kuriuos aptarsime plačiau

nagrinėdami konfliktų sprendimo būdus.

Tačiau, konfliktas ne tik pasižymi atitinkamomis jo sudedamosiomis dalimis, bet ir turi atitinkamą savo, kaip atskiro reiškinių, vystymosi dinamiką. Čia reikėtų įsiminti tokią sąvoką kaip *konflikto etapai*. Pabandykite panagrinėti konflikto raidos dinamiką išsamiau, kadangi konflikto etapai parodo konflikto raidos (nuo jo kilimo iki išsprendimo) esminius momentus.

Organizacijoje kylantiems konfliktams būdinga tai, jog jų dinamika paprastai susideda iš penkių etapų ir visiškai nesvarbu, ar konfliktas iškilo netikėtai, ar subrendo per ilgą laiko tarpą (Aronson, Wilson, Akert, 1998).

6 lentelė

Konfliktų eigos dinamika

Etapas	Apibūdinimas
<i>Konfliktinės situacijos atsiradimas</i>	Dar kitaip vadinamas suirzimu. Šiam etapui būdinga tai, kad jo metu suirzimą pajunta viena arba visos susikertančiųjų interesų turinčios pusės, negalėdamos pasiekti norimų tikslų arba pajutusios išorinį dirginimą;
<i>Situacijos suvokimas, įsisąmoninimas</i>	Šio etapo metu kiekviena suirzusi pusė kuria savo situacijos modelį – apibrėžia problemą bei išsiaiškina jos priežastis. Kadangi modelis kuriamas suirzus, dažniausiai jis būna labai subjektyvus, nesavikritiškas, priežasčių ieškoma išorėje, dažnai netgi kaltinant kitą pusę pikta valia. Pažymėtina, kad šis etapas išoriškai pasireiškia tuo, jog pasikeičia konfliktuojančių pusių nuotaika, pusės pradeda riboti kontaktus su potencialiu “priešininku”, pasidaro priešiški savo oponentui ir pan.;
<i>Atviros konfliktinės sąveikos pradžia</i>	Šio etapo metu kuris nors iš oponentų, įsisąmoninęs konfliktinę situaciją, imasi aktyvių veiksmų. Savaiame suprantama, kad konflikto iniciatorius greitai sulaukia atsakomųjų veiksmų. Taigi elgesys, kurį diktuoja jau priimtasis situacijos suvokimas ir kurio psichologai skiria penkias orientacijas, priklauso nuo konfliktuojančiųjų pusių atkaklumo siekiant savo tikslų bei nuo jų nusistatymo tenkinti kitos pusės poreikius: <i>vengimas</i> , kai konfliktuojančios pusės neatkakliai siekia savo tikslų, nors ir nenusiteikusios tenkinti kitos pusės reikmes, - interesų susidūrimas yra, tačiau konfliktas gęsta; <i>varžybos</i> – visos pusės atkakliai siekia savo tikslų ir nėra linkusios nusileisti kitai pusei, - konfliktas įgauna aštriausią formą; <i>susitarimas</i> – visos konfliktuojančios pusės vienodai nusiteikusios ir siekti savo tikslų, ir patenkinti kitos pusės reikalavimus – tada randamas bendras sprendimas; <i>prisitaikymas</i> – visos konflikto pusės atsisako savo tikslų, duodamos pirmenybę kitos pusės interesams; <i>bendradarbiavimas</i> – visos konfliktuojančios pusės bendromis pastangomis randa galimybę tenkinti visų interesus. Pažymėtina tai, kad dažnai konfliktuojančios pusės pasirenka nevienodą elgesio būdą, o ir ne visi elgesio variantai padeda išspręsti konfliktą;
<i>Atviro konflikto plėtra</i>	Kuomet aktyviai yra reiškiamos savo pozicijos bei reikalavimai. Šio etapo metas pasižymi tuo, kad vienos iš konflikto pusių elgesys sukelia kitos pusės reakciją, jos elgesį pagal savąjį situacijos suvokimą, patikslintą atsižvelgus į oponentų vaidmenį;
<i>Konflikto išsprendimas</i>	Pasižymintis abiem pusėms atlikus savo veiksmus ir gavus rezultata.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal ARONSON, E.; WILSON, T.D.; ARKET, R.M. Social Pshyholgy, 1998; ir Рубин Дж., Пруит Д., Ким С. Х. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение, 2001.

Kalbant apie konflikto baigmės variantus, labai svarbu suprasti paties konflikto neišvengiamumą, nes, priešingu atveju, kilus konfliktui, dėl to galima tuščiai ir be reikalo graužtis. Galimi tokie konflikto baigties variantai (Kasiulis; Tarvydienė, 2001):

1. *Viena pusė laimi, o kita pralaimi.* Kai kurie konfliktai sprendžiami vadovaujantis principu “*arba-arba*”. Galima panaudoti valdžią, autoritetą, užimamą padėtį. Šitoks konflikto sprendimas kartais gali būti vienintelis įmanomas būdas, nes tik vienos iš konfliktuojančių pusių

norus galima patenkinti (pavyzdžiui, į stažuotę išvykti gali vienas darbuotojas, o pageidaujančių vykti yra keli);

2. *Pralaimi abi pusės.* Nors šis variantas ir nėra patrauklus, tačiau tai ne toks jau retas konfliktų sprendimo būdas. Šiuo atveju abi konfliktuojančios pusės sutinka iš dalies atsisakyti savo tikslų. Kai kada tai būna išties pati patogiausia ir geriausia išeitis, tačiau tik ne kultūros vadyboje, kadangi tai slopina darbuotojų kūrybiškumą, sumanumą, norą veikti aktyviai. Todėl kultūros vadybininkams turėtų būti rekomenduojama surasti galimybes pasiekti daug naudingesnį susitarimą ir mažiau prarasti.

3. *Abi pusės laimi.* Šiuo atveju pagrindinis konfliktuojančiųjų uždavinys – rasti sprendimą, kuris tenkintų abi puses, o tokius sprendimus rasti išties nėra lengva.

Dažnai konflikto baigtis priklauso nuo pasirinktos sprendimo strategijos, bei nuo pačio konflikto priežasties. Bet kurioje valdymo situacijoje egzistuoja daugiau ar mažiau galimo konflikto šaltinių. Kuo daugiau yra šių šaltinių, tuo didesnė tikimybė ir galimybė kilti konfliktui. Esant galimybei, visada kaip nors į tai yra reaguojama (Gur, 2001). Taigi labai svarbu iškilus konfliktui efektyviai jį išspręsti.

Efektyvus konfliktų valdymas reiškia konstruktyvaus konflikto sprendimo kelių suradimą bei jų įgyvendinimą (Рубин; Пруит; Ким, 2001). Pats konflikto valdymas apima tam tikrą racionalių veiksmų ratą, jų visumą, apimančią keletą nuoseklių, vienas po kito einančių etapų. Konflikto valdymo eiga pateikta 7 lentelėje.

7 lentelė

Konflikto valdymo procesas

Etapai	Etapo aprašymas	Pasiektas rezultatas
1 etapas	Konflikto identifikavimas	Nustatomas konflikto: objektas; šalys; organizacijos sritys; konflikto pakopos;
2 etapas	Konflikto analizė	Nustatomos galimo konflikto: pasekmės; priežastys;
3 etapas	Konflikto sprendimas	Parinkamas efektyviausias esamai situacijai konflikto sprendimo būdas.

Šaltinis: BUTKUS, F. S. Organizacijos ir vadyba, 1996, p. 58.

Galėtume palyginti F. S. Butkaus konflikto valdymo procesą, susidedantį iš trijų etapų, su 4 lentelėje pateikta konfliktų eigos dinamika. E. Aonson, T. D. Wilson, R. M. Akert, bei Дж. Рубин, Д. Пруит, С. Х. Ким, 2001 pateikia penkis konflikto eigos etapus, kuriuose akcentuojamas ne tik pats konflikto suvokimas, bet ir atvira kontaktinė sąveikos pradžia, bei atviras konfliktas, kurių metu jau pasireiškia pasirinktos konflikto sprendimo strategijos. Kai tuo tarpu F. S. Butkus tik trečiajame paskutiniame etape įvardina konflikto sprendimo būdo pasirinkimą.

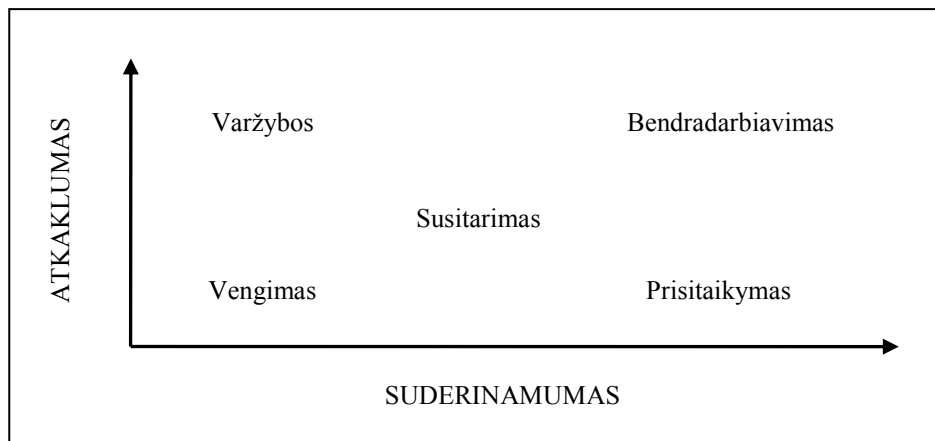
Konflikto sprendimo strategiją pasirinkti dar konflikto pradžioje yra labai racionalus sprendimas, tačiau dažniausiai emocinė įtampa tuo metu nulemia ne patį teisingiausią apsisprendimą. Todėl labiau vertėtų palaikyti F.S. Butkaus (1996) konfliktų valdymo procesų etapų skirstymą, kad efektyviausia esamai konfliktinei situacijai konflikto sprendimo būdą pasirinkti paskutiniajame etape, kai emocijos šiek tiek atslūgsta.

Visi konfliktų valdymą tyrinėjantys autoriai vieningai sutaria, jog, nežiūrint į pasirinktą strategiją, vienintelis efektyvus konfliktų sprendimo būdas yra išspręsti problemą, sukėlusią konfliktą. Kadangi konfliktas dažnai iškyla padidėjus emocionalumui, emocijoms užgožus realybę, būna išties sunku nustatyti tikrąją konflikto priežastį. Taigi konflikto atveju išties efektyviausia ieškoti ne kaltininko, o jo priežasčių, į paiešką įtraukiant ir konfliktuojančias puses, naudojantis grupiniu protiniu darbu (Jehn, Northcraft & Neale, 1999). Taip išsiaiškinus priežastis, galime tikėtis ir ne tik efektyviausiai išspręsti problemą, bet netgi ir sutvirtinti organizacijos organizacinę kultūrą, padidinti jos poveikį.

Atitinkamai parenkant tinkamą konflikto sprendimo būdą, galima išspręsti problemą, nesukeliant jokios žalos nei konfliktuojančioms pusėms, nei pačiai organizacijai. Tačiau efektyvus konfliktų sprendimo būdas, ieškant tikrosios konflikto priežasties ir tikintis sutvirtinti organizacijos organizacinę kultūrą bei padidinti jos poveikį, reikalauja daug laiko ir vadovo energijos, todėl dažnai, neįsigilinus į problemos esmę, pasirenkami nepakankamai efektyvūs ar visai neefektyvūs sprendimo būdai:

- Bendro aukštesniojo tikslo iškėlimas, nes šiuo būdu yra paneigiamas konflikto aktualumas ir visos konfliktuojančios pusės mobilizuojamos įtemptam svarbiam darbui;
- Koordinatoriaus paskyrimas;
- Diskusijos organizavimas, neefektyvus todėl, kad emocinė įtampa konfliktuojančioms pusėms dažnai trukdo bendrauti;
- Švelninimas bandant sumenkinti konflikto priežastis ir pabrėžiant abiejų konflikto pusių teisingas bei klaidingas nuostatas, parodyant visiems pagarbą; čia itin tinka humoras;
- Asmenų pakeitimas;
- Administracinė prievarta (Стойкович; Драгечевич-Шешич, 2000).

Kaip jau minėjome, išsiaiškinti tikrąją konflikto priežastį ir parinkti tinkamą sprendimo būdą reikia daug sąnaudų, tačiau siekiant užtikrinti organizacijos veiklos efektyvumą ir darbuotojų gerovę, nereikėtų taupyti nei laiko nei pastangų. Visi organizacijos darbuotojai, o ypačingai jos vadovas, prieš pradėdamas spręsti jau kilusius konfliktus, visų pirma turėtų prisiminti konfliktų sprendimo strategijas, kurių paprastai yra išskiriamos penkios (žr. 5 pav.)



Šaltinis: Brunett, J. (1993) *Promotion management*

5 pav. Konfliktų sprendimo strategijos

Vengimas (dar vadinamas *pasitraukimu*, *neveiklumu*). Šios strategijos esmė yra ta, kad konfliktuojančios pusės neatkakliai siekia savo tikslų, nors ir nėra nusiteikusios tenkinti kitos pusės reikmes – interesų susidūrimas yra, bet konfliktas gęsta. Iš esmės pasirinkus šią strategiją iš konflikto pasitraukiama emociškai (pavyzdžiui, tylima) arba fiziškai (pavyzdžiui, išeinama iš patalpos). Tokia konflikto sprendimo strategija nėra priimtina, kadangi tikėtina, jog pasitraukus nuo konflikto sprendimo ne tik kad sutramdomas kūrybiškumas, bet taip pat tikėtina, jog esanti problema išaugs dar labiau ir tuomet jau bus žymiai sunkiau ją išspręsti.

Varžybos (*Rungtyniavimas*). Visos pusės atkakliai siekia savo tikslų ir nelinkusios nusileisti kitai pusei, - konfliktas įgauna aštriausią formą. Šią strategiją tikslinga taikyti tik tuomet, kai turintis valdžią asmuo vardan grupės saugumo bei gerovės eliminuoja priešiška nusiteikusį grupės narį; kai sprendimą reikia priimti labai greitai ir tam turima pakankamai valdžios; kai jaučiama, kad kito pasirinkimo nėra, o ir prarasti nėra ką; kai situacija kritiška ir reikia reaguoti žaibiškai.

Susitarimas (*kompromisas*). Visos konfliktuojančios pusės vienodai nusiteikusios siekti savo tikslų ir patenkinti kitos pusės reikalavimus, -tada randamas bendras sprendimas. Neretai “dalijimas pusiau” yra laikomas teisingiausiu sprendimu, tačiau išties ši strategija yra taikytina tuomet, kai oponentų interesai yra visiškai nesuderinami; kai sprendimą reikia rasti labai greitai; kai kiti bandymai išspręsti problemą buvo neefektyvūs; kai mums svarbiausia yra išlaikyti bendravimo galimybę nei pilnai apginti savo interesus.

Prisitaikymas (dar vadinamas *nuolaida*, *nuslopiniu*). Visos konflikto pusės atsisako savo tikslų, duodamos pirmenybę kitos pusės interesams. Šią strategiją tikslinga taikyti tik tuomet, kai konfliktas nėra gilus, rimtas, kai konflikto baigtis yra ypatingai svarbi mūsų oponentui, o mums – nelabai: kai šansai apginti savo interesus yra menki.

Bendradarbiavimas (dar vadinamas *laimėti-laimėti*). Visos konfliktuojančios pusės bendromis pastangomis randa galimybę tenkinti visų interesus - tai sėkmingiausia konfliktų

sprendimo strategija. (Brunett, 1993).

Aptariant konfliktų sprendimo strategijas, norėusi išskirti efektyviausias iš jų. Vienareikšmiškai daugelio autorių nuomone (Brunett, 1993; Carrel, Albert, Hatfield, 1995; Edalman, Crain, 1997; Jehn, Chadwick, & Thatcher, 1997; Targamadze, 2006; Joan, 2009) efektyviausia ir sėkmingiausia konfliktų sprendimo strategija yra bendradarbiavimas. Nenuostabu, nes tik bendradarbiaudami net ir konfliktinėse situacijose galime rasti abi puses tenkinančius sprendimus. Tačiau čia iškyla kita problema, norint išdėstyti savo nuomonę ir išklausti oponento pageidavimus konfliktinėje situacijoje, reikalingi tvirti bendravimo įgūdžiai ir artimi santykiai tarp konfliktuojančių šalių, o tai jau ir yra organizacinės kultūros dalis. Tik stiprią organizacinę kultūrą turinčioje organizacijoje gali būti artimi ir ilgalaikiai ryšiai tarp partnerių, bei galimybė išsakyti visom konfliktuojančiom pusėm, siekiant, kad viską išsiaiškinus būtų priimtas sprendimas padedantis visai organizacijai ir jos organizacinei kultūrai stiprėti ir augti.

Tačiau negalima visiškai sumenkinti kitų konfliktų sprendimo strategijų. Kartais bendradarbiavimas nebūna įmanomas. Kai konfliktuojančių pusių interesai yra visiškai nesuderinami, tada belieka tik ieškoti kompromiso (Yates, 2004). Tai reiškia, kad abiem pusėm reikia kažkiek nusileisti, atsisakyti dalies reikalavimų, kad galėtų realizuoti bent svarbiausius savo interesus.

Pažymėtina, jog vienaip ar kitaip išsprendus konfliktą sukėlusią problemą, vis tiek konfliktas palieka ilgalaikius socialinius ir psichologinius padarinius organizacijoje, veikia jos organizacinę kultūrą. Pasekmės gali būti dvejopos (Guerra, 2005; Рубин; Пруит; Ким, 2001):

- teigiamos – aktyvesnės darbuotojų pastangos bei pagerėjęs darbas, didesnis kūrybiškumas, žmonių kvalifikacinis bei asmeninis augimas;
- neigiamos – apatija, neveiklumas, pasipriešinimas pasikeitimams bei vadybos poreikiams, emocinė įtampa, politinis manevravimas, nauji konfliktai.

Visgi, neabejojama, kad kiekvienos organizacijos vadovas norėtų, kad jo organizacijoje konfliktų pasekmės vienareikšmiškai būtų tik teigiamos, tačiau tai pasiekti tikriausiai nėra įmanoma arba labai sunku. Pastangas spręsti konfliktus rodo tai, kaip efektyviai organizacijoje sprendžiami konfliktai. Taigi, kiekvienai organizacijai, tiek jos vidiniam gyvenimui, tiek ir išoriniam funkcionavimui, svarbiausia – efektyvus konflikto išsprendimas ir jo gautų rezultatų panaudojimas stiprinant visą organizaciją.

Konfliktų organizacijoje išties sumažėtų, jeigu darbuotojai sąmoningai jų vengtų bei stengtųsi dėl menkniekių nesukelti konfliktinių situacijų. Paties darbuotojo noras suprasti konflikto priežastis bei rasti visiems priimtinius sprendimus, padeda visą dėmesį sutelkti į ginčytino dalyko esmę, o ne į konfliktuojančio žmogaus asmenines savybes. O tokios darbuotojų nuostatos neabejotinai padeda kurti pasitikėjimo atmosferą, užkerta kelią pykčiui, pagiežai, grasinimams, ir,

žinoma, pakelia darbo našumą. Tačiau, kita vertus, išskylant naujam konfliktui organizacijoje tuo pačiu užsimezga naujos idėjos bei atsiranda proga jas panaudoti pačios organizacijos veiklos efektyvumui didinti, kadangi konfliktai padeda išsiaiškinti skirtingus požiūrius, suteikia papildomos informacijos, padeda išryškinti daugiau alternatyvų bei problemų, o tai daro grupinį sprendimų priėmimą efektyvesniu (Baron, 1991).

Taigi, iš esmės kiekvienas organizacijos konfliktas turi ir teigiamų, ir neigiamų pasekmių, bei nuo kiekvienos organizacijos vadovo kompetencijos priklauso, kaip konfliktai bus panaudoti organizacijos labui. Ir, jeigu konfliktui patekus į viešumą prireikia vadovo įsikišimo jį spręsti, vadovas netgi provokuojamas imtis tam tikrų veiksmų (kurie be konflikto galėtų būti sunkiau suprantami ir blogiau priimami), turėtų pasinaudoti konflikto suteikta proga išplėsti bei sustiprinti pačios organizacijos organizacinę kultūrą. Teisingas konflikto sprendimo strategijos pasirinkimas taip pat padeda iš konflikto gauti daugiau naudos, nei praradimų, bei padeda organizacijai ir jos organizacinei kultūrai stiprėti ir augti.

Taigi išanalizavę konfliktus, jų eigą, sprendimo strategijas, žalą bei naudą organizacijai, sekančiame poskyryje paanalizuosime organizacijos kultūros sampratą.

2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR KONFLIKTŲ VALDYMO EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Pirmoje šio skyriaus dalyje aptarsime su konfliktų valdymu ir organizacijos kultūra susijusius atliktus mokslinius tyrimus. Antroje dalyje, remdamiesi nagrinėta teorine medžiaga ir atliktų mokslinių tyrimų rezultatų duomenimis, sudarysime organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo sąsajos empirinį tyrimo modelį.

2.1. Atliktų organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo tyrimų rezultatų analizė

Daugybė autorių (Schein 2001; Deal, Kenedy 1982; Denison 1990; Schneider 1990) tyrė, aprašė ir rekomendavo daug įvairių organizacijos kultūros sampratos, jos kūrimo arba jos keitimo norima linkme modelių bei metodų. Didžioji jų dalis remiasi kultūrinėmis vertybėmis arba vertybėmis, kurių pagrindu galima suvienyti organizacijos narių pastangas įgyvendinti strategijas, tuo būdu užtikrinant pačios organizacijos išlikimą konkurencinėje aplinkoje.

Tačiau ne mažiau mokslininkų organizacijų veiklos tobulinimą arba jos pokyčius supranta kaip esminius technologinius, organizacinių valdymo struktūrų, naujų valdymo metodų arba naujų gaminių sukūrimą inspiruojančias veiklas, visai neakcentuojant organizacijos kultūros reikšmės taip didindami konfliktų kilimo galimybę, kurie gali neigiamai įtakoti organizacijos veiklą.

- D. Denison, Jay Janovics ir kiti (2006) tyrė *organizacijos kultūros ir organizacijos efektyvumo sąsają* remdamiesi anksčiau sukurtu organizacijos kultūros modeliu (Denison, 1984, 1990, 1996, 2000; Denison & Mishra, 1995; Denison & Neale, 1996; Fey & Denison, 2003), sutelkiant dėmesį į keturias pagrindines savybes labiausiai įtakojančias organizacijos veiksmingumą: įsitraukimas (involvement); nuoseklumas/darna (consistency), prisitaikymas (adaptability), ir misija/pašaukimas (mission).

Denison (2006) tyrimui panaudojo daugiau nei 300 viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų duomenų iš įvairių pramonės šakų, įskaitant gamybos, paslaugų ir aukštų technologijų įmones. Tyrimo metu atliktų duomenų koreliacija tarp kultūros bruožų ir pardavimų augimo, užimamos rinkos dalies, pelningumo, produktų ir paslaugų kokybės, naujų produktų kūrimo ir darbuotojų pasitenkinimo yra pateikti 8 lentelėje.

Koreliacija tarp kultūros indeksų ir organizacijos veiksmingumo

	Efektyvumo matmenys						
	Pardavimų augimas	Rinkos dalis	Pelnas	Kokybė	Nauji produktai	Darbuotojų pasitenkinimas	Visuma
Įsitraukimas							
Galios suteikimas	.20*	.11	.21**	.37**	.36**	.74**	.57**
Komandinė orientacija	.17*	.11	.20*	.32**	.36**	.70**	.51**
Gebėjimų vystymas	.33**	.16	.26**	.41**	.43**	.77**	.65**
Nuoseklumas							
Pagrindinės vertybės	.20**	.15	.27**	.36**	.21**	.52**	.53**
Sutarimas	.26**	.13	.29**	.43**	.32**	.66**	.60**
Koordinavimas ir integracija	.11	.07	.21**	.36**	.17*	.53**	.48**
Prisitaikymas							
Pokyčių įgyvendinimas	.35**	.13	.24**	.31**	.49**	.63**	.57**
Dėmesys į klientą	.21**	.08	.16*	.31**	.27**	.42**	.44**
Organizacinis mokymasis	.20*	.04	.21**	.27**	.39**	.65**	.54**
Misija							
Strateginės kryptys ir tikslai	.40**	.26**	.32**	.38**	.53**	.55**	.66**
Tikslai ir siekiai	.26**	.15	.27**	.35**	.39**	.57**	.60**
Vizija	.34**	.10	.29**	.34**	.41**	.66**	.65**
*p<.05. **p<.01							

Šaltinis. DENISON, D., JANOVICS, J., YOUNG, J., Hee Jae Cho. (2006) Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method

D. Denison (2006) atlikti tyrimai parodė, kad didžiausia koreliacija yra tarp organizacijos kultūros aspektų ir darbuotojų poreikių tenkinimo (vidutinis $r=63$), tuo tarpu užimamą rinkos dalį vertinant mažiausiai ($=13$). Kultūros aspektų koreliacija buvo kiek mažesnė su pardavimų augimu (vidutinis $r=26$), pelningumu ($=25$), kokybe ($=36$) ir naujų produktų vystymusi ($=37$). Apskritai rezultatai parodė stiprią sąsają tarp organizacijos kultūros ir organizacijos efektyvumo priemonių.

Kaip ir ankstesni tyrimai, šie rezultatai parodė, kad vienu organizacijos kultūrų bruožai geriau atspindi konkrečių organizacijos veiksmingumo kriterijų efektyvumą nei kitos (D. Denison ir kiti, 2006 pagal Denison & Mishra, 1995). Šiuo atveju pardavimų augimas labiausiai susijęs su išoriniais bruožais - *prisitaikymu* ir *misija*, o veiklos efektyvumo priemonės, tokios kaip kokybė ir pelningumas paprastai yra labiau susijusios su dėmesiu vidiniams procesams, tokiems kaip *nuoseklumas* ir *įsitraukimas (dalyvavimas)*. Naujo produkto kūrimas mažiausiai koreliuoja su vidine darna. Įsitraukimo kultūra labiausiai įtakoja darbuotojų pasitenkinimą.

Šio tyrimo rezultatai parodė teorinio modelio veiksmingumą ir tinkamumą apskritai, kad organizacijos kultūra yra glaudžiai susijusi su jos veiklos efektyvumu. Iš šio tyrimo galima daryti tokias išvadas, kad silpną misiją ir mažą gebėjimą prisitaikyti turinčioms organizacijoms yra maža

tikimybė išaugti. Organizacijos kultūros turėtų būti laikomos nepriklausomos, tačiau iš šio tyrimo rezultatų matyti, kad jos yra pakankamai viena su kita susijusios ir įtakoja viena kitą.

- Gillespie ir kt. (2007) siekdami praplėsti organizacijos kultūros tyrimų rezultatus, taip pat pasitelkdami Denison sukurtu organizacijos kultūros tyrimo modeliu (Denison, 1990; Denison & Mishra, 1995; Fey & Denison, 2003) siekė ištirti kokį ryšį klientų pasitenkinimas, kuris įeina į bendrą organizacijos efektyvumo veiksmų sąrašą turi su organizacijos kultūra. Tyrimui buvo naudojami dviejų bendrovių iš skirtingų pramonės šakų duomenys.

Gauti rezultatai patvirtino hipotezes, kad kiekvienas iš kultūros tipų bus susijęs su klientų pasitenkinimu, bet vieni iš jų turės tiesioginį, stipresnį ryšį. Prisitaikymo kultūros tipas (adaptability) (susijęs su gebėjimu reaguoti į kintančius rinkos poreikius, dėmesiu klientui) yra labiausiai orientuotas į klientų pasitenkinimą. Misijos kultūra, kadangi kaip ir prisitaikymo kultūra yra orientuota į išorės veiksmus, tai ji turėtų būti laikoma antrąja pagal ryšį su klientų poreikių patenkinimu kultūra. Į vidų orientuotos organizacijos kultūros turi silpnesnį ryšį su klientų poreikių patenkinimu, tačiau, Gillespie ir kt. (2007) atsižvelgdami į tai, kad įsitraukimo kultūra (involvement) suteikdama darbuotojams galios ir pasitikėjimo, turėtų palengvinti galimybes patenkinti klientus - užima trečiąją poziciją, o nuoseklumas – paskutiniąją.

Rezultatai parodė, jog nepaisant to, kad organizacijos kultūra tikrai yra susijusi su klientų pasitenkinimu, tačiau organizacijos kultūros tipų ir klientų pasitenkinimo koreliacijos išvados skyrėsi tarp skirtingų tirtų pramonės šakų:

9 lentelė

Koreliacija tarp organizacijos kultūros tipų aspektų ir pirkėjų pasitenkinimo

Denison organizacijos kultūros tyrimas		Namų statybų rinka (N=32) r	Prekyba automobiliais (N=148) r
Požymiai	Indeksai		
Įsitraukimas		.42*	.26**
	Galios suteikimas	.45*	.26**
	Komandinė orientacija	.41*	.23**
	Gebėjimų vystymas	.36*	.27**
Nuoseklumas		.33	.30**
	Pagrindinės vertybės	.25	.26**
	Sutarimas	.35	.25**
	Koordinavimas ir integracija	.44*	.34**
Prisitaikymas		.50**	.24**
	Pokyčių įgyvendinimas	.38*	.16*
	Dėmesys į klientą	.59**	.32**
	Organizacinis mokymasis	.47**	.21*
Misija		.47**	.23**
	Strateginės kryptys ir tikslai	.50**	.24**
	Tikslai ir siekiai	.36*	.22**
	Vizija	.50**	.20*

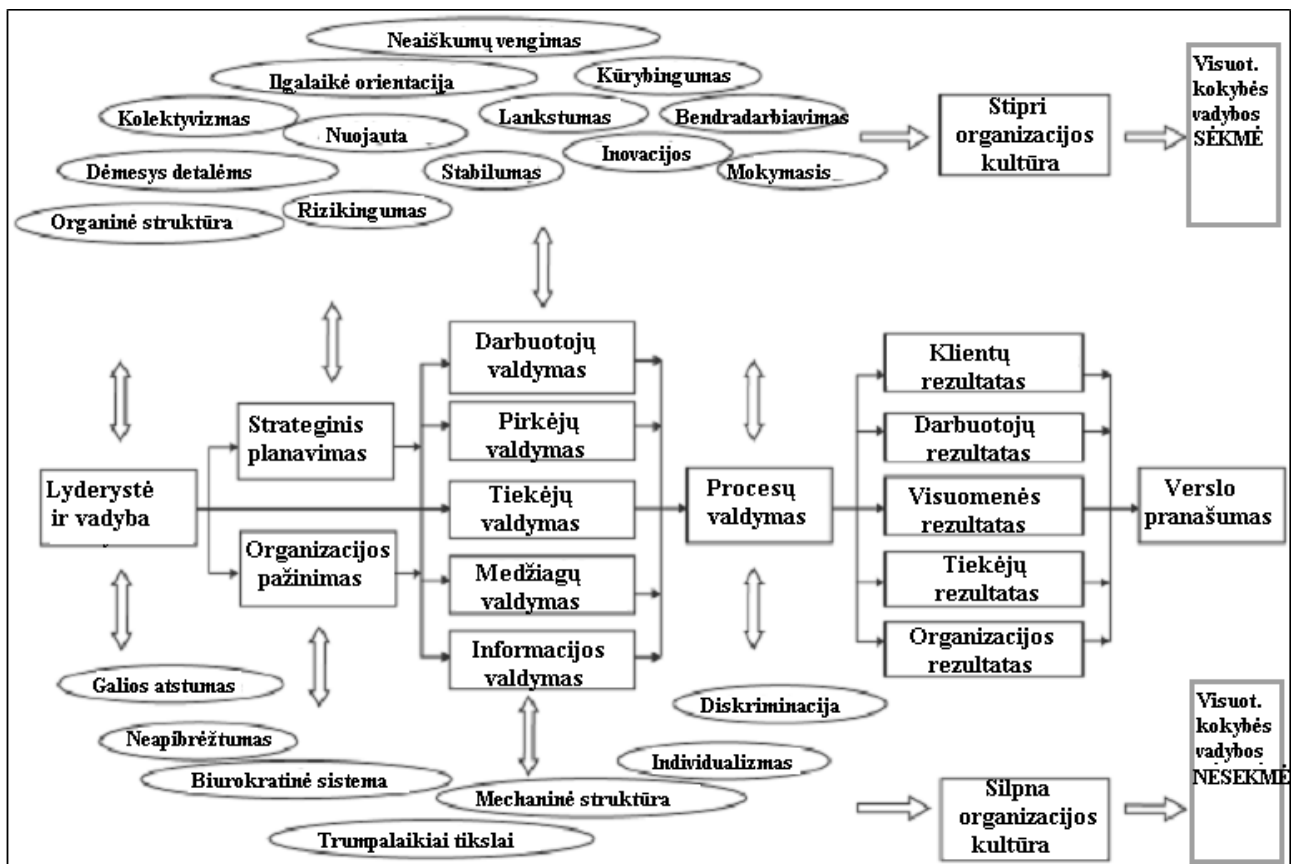
p<.10 *p<.05 **p<.01

Šaltinis: Gillespie, M.A.; DENISON, R.D.; HAALAND, S.; SMEREK, R.; NEALE, W.S. (2007) Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries.

Organizacijos kultūros ryšiai su klientų pasitenkinimu buvo stipresni namų statybų rinkoje, nei prekyboje automobiliais. Namų statybos rinkoje organizacijos kultūros tipai pagal svarbą pasiskirstė tokia tvarka: pritaikomumas (adaptability), misija (mission), įsitraukimas (involvement), nuoseklumas (consistency), kai tuo tarpu prekyboje automobiliais įsitraukimas ir nuoseklumas buvo laikomi stipresniais nei pritaikomumas ir misija.

Autoriai įrodė, kad praplėtimas, diagnozavimas ir keitimas organizacijos kultūros gali būti perspektyvus būdas pagerinti klientų pasitenkinimą. Taip pat nustatė, kad paslaugų sektoriuje komandinė orientacija buvo neigiamai vertinama su klientų pasitenkinimu, kadangi klientai labiau vertina vieno žmogaus atsakomybę už suteikiamas paslaugas.

- Ali Mohammad Mosadegh Rad (2006) siekė parodyti *organizacijos kultūros svarbą visuotinės kokybės vadybos vystymui sveikatos įstaigose*, tokiose kaip ligoninės, kai asmeniui sveikatos priežiūros paslaugos teikiamos grupės žmonių: gydytojų, seselių, praktikantų su skirtingomis kultūrinėmis vertybėmis. Dėl nuolatinės sąveika su išoriniais ir vidiniais sveikatos priežiūrų organizacijų klientais gyvybiškai svarbi sąlyga yra teikti kokybiškas paslaugas. Kultūros vertybių ir visuotinės kokybės vadybos principų sąsąją pateikė tyrimo metu analizuojamame modelyje:



Šaltinis: Ali Mohammad Mosadegh Rad. (2006) The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management.

6 pav. Santykis tarp visuotinės kokybės vadybos ir organizacijos kultūros

Modelis atspindi, kad organizacijos siekis keistis siekiant pagerinti kokybę slypi organizacijos gebėjime paruošti organizacijos klimatą ir kultūrą keistis per įvairias sprendimų priėmimo sistemas, operacines sistemas ir žmogiškųjų išteklių praktiką. Tie nariai, kurie prieštarauja esamai organizacijos kultūrai, yra linkę priimti naują požiūrį. Pagrindiniai faktoriai visuotinės kokybės vadybai yra: vadovų palaikymas, veiksmingas ir tvirtas vadovavimas, kokybės organizavimas, strateginis kokybės planavimas, misijos suvokimas, darbuotojų vizijos supratimo maksimizavimas, organizacijos vertybės ir kokybiniai tikslai, mokymas ir švietimas, veiksmingas žmogiškųjų išteklių valdymas, darbuotojams galių suteikimas, darbuotojų įsipareigojimais ir savanoriškas dalyvavimas.

Veiksniai, didinantys našumą ir darbuotojų bei klientų pasitenkinimą: komandinis darbas ir bendradarbiavimas, nuosavybė, darbo sauga, žalos atlyginimas, darbuotojų įnašo dėl kokybės pripažinimas, „teisingumo“ klimatas („climate of fairness“), efektyvus bendravimas, geras finansų valdymas, atsakovų interesus užtikrinanti kokybė, partnerystė su tiekėjais, nuolatinis tobulinimasis, procedūrų standartizavimas, vadybos būdo siekiant spręsti problemas nustatymas, procesų derinimas didinant klientų pasitenkinimą, geriausios praktikos taikymas, naudojamos informacijos tobulinimas ir visuotinė kokybės vadyba.

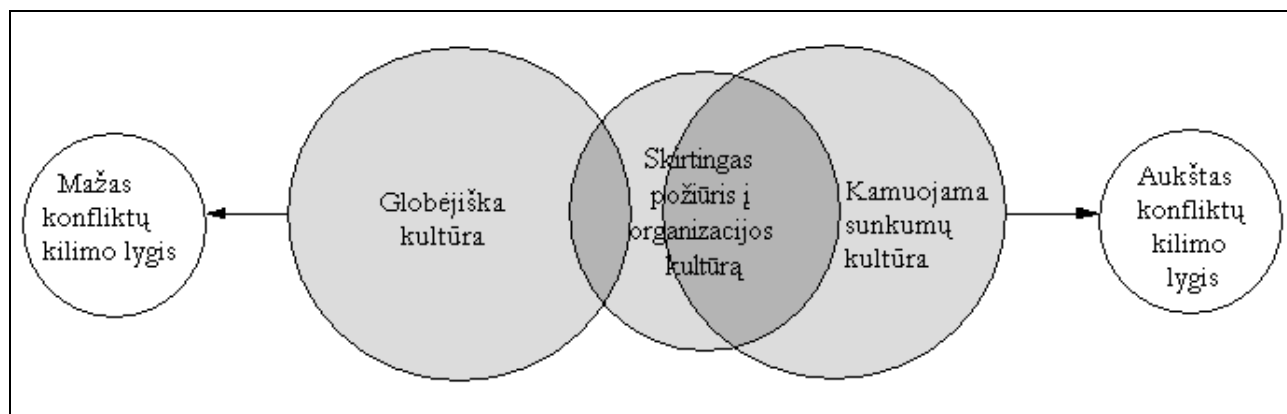
Visuotinės kokybės vadyba sėkmingesnė buvo ekologinėse ligoninėse su vidutine organizacijos kultūra nei mechaninėse ir biurokratinėse ligoninėse su silpna organizacijos kultūra. Tam, kad būtų stabilesnė kultūra, darbuotojai turi labiau bendradarbiauti.

Anksčiau aptartuose tyrimuose pabrėžiama ir bendradarbiavimo svarba, organizacijos narių interesų derinimas, kadangi, atsiradus interesų nesuderinamumui, neišvengiamai kyla konfliktinės situacijos, o užsitęsę ir nesprenžiami konfliktai ilgainiui išbalansuoja organizacijos narių santykių darną, kas savo ruožtu įtakoja organizacijos kultūrą (Guerra, et.al., 2005). Šiam ryšiui parodyti buvo atlikti įvairūs organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo tyrimai.

- Jones ir Lynn K.(1998) atliko tyrimą, kurio metu siekė *nustatyti ir apibūdinti tarnybinius konfliktus dviejose organizacijose ir paaiškinti, kokį vaidmenį šių konfliktų metu vaidina organizacijos kultūra* (kokių strategijų imamasi siekiant valdyti konfliktus ir susieti pasirinktas strategijas su tos įmonės organizacijos kultūra.)

Tyrimo rezultatai parodė, kad tarpusavio konfliktų suvokimas labai skyrėsi tarp organizacijų. Svarbiausios charakteristikos, skiriančios didelių konfliktų organizacijas nuo mažų konfliktų organizacijų buvo: darbuotojų homogeniškumas, komunikacija tarp darbuotojų, erdvinė biurų patalpa, istorija, organizacijos misija, skyriaus funkcijų suvokimas, santykių tarp skyrių suvokimas, neoficialūs santykiai ir nuomonė dėl vaikų. Charakteristikos, kurios neparodė skirtumo tarp didelių ir mažų konfliktų organizacijų buvo: koordinavimo grupių savybės, ištekliai, sprendimų priėmimo ir suvokimo galia.

Šiose dviejose organizacijose kultūra buvo pagrindinis veiksnys konfliktų kilimui. Jones ir Lynn K.(1998) suskirstė organizacijos kultūrą pagal konfliktų kilimo laipsnį į dvi dalis:



Šaltinis: Sukurta autorės pagal JONES.; LYNN, K. (1998) *Culture and conflict: A comparative study of organizations*

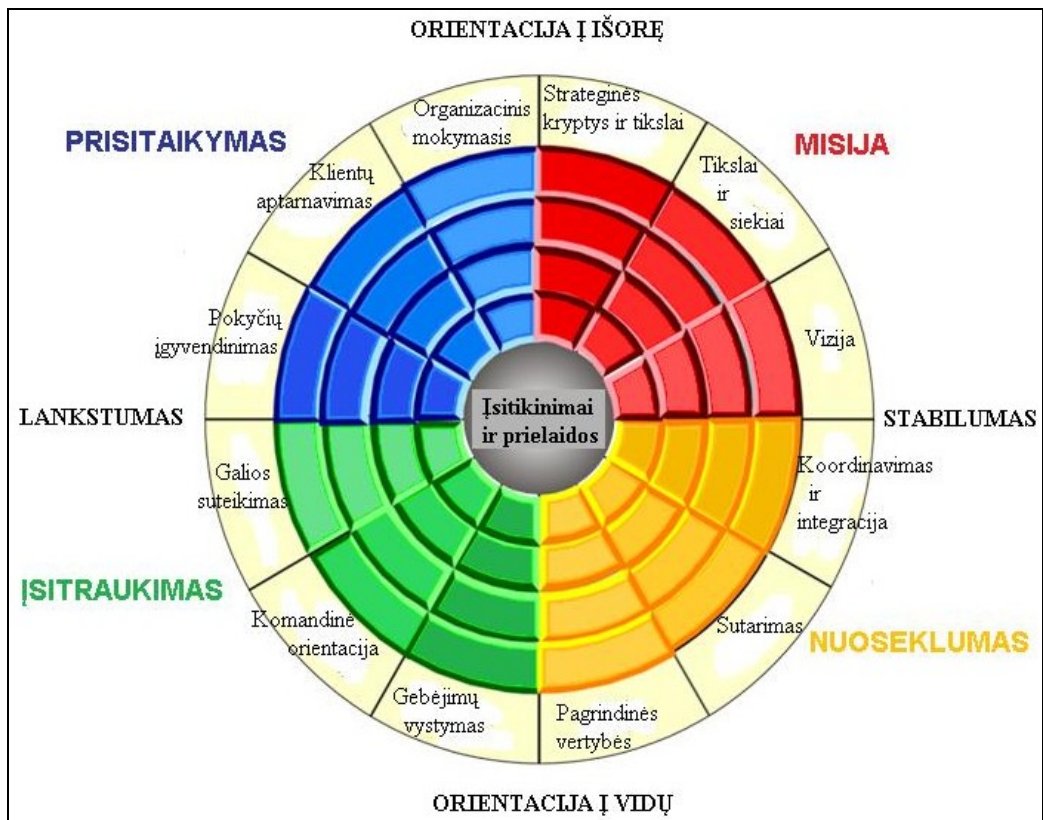
7 pav. Organizacijos kultūra pagal konfliktų kilimo laipsnį

„Globėjiška kultūra“ („a culture of caring“) apibūdina mažų konfliktų kilimo organizacijas. „Kamuojama sunkumų kultūra“ („culture of embattlement“) pasižymi aukštais konfliktais organizacijose. Personalo homogeniškumas skyrėsi abiejose organizacijose. Mažų konfliktų organizacijose buvo tik keletas skirtingą nuomonę turinčių darbuotojų (minority staff) (15%), o didelių konfliktų organizacijose tokie darbuotojai (71%) sudarė galingą subkultūrą kurios pasirodė esančios konfliktų šaknys.

Tyrimo rezultatai pateikė tokius pastebėjimus, kad administracijos naudojamos strategijos konfliktams valdyti labai priklauso nuo valdymo kultūros. Organizacijos kultūros poveikis gali būti teigiamas ir neigiamas: formalus bendravimas sukelia mažiau konfliktų nei neformalus bendravimas. Tačiau net ir formalus bendravimas gali būti iškreiptas kultūros.

- D. Denison, Jay Janovics ir kiti (2006) analizuodami organizacijos kultūros modelį, paremtą diagnostiniu organizacijos kultūros ir lyderystės plėtros pagrindu, nustatė, kad nors *visi keturi organizacijos kultūros bruožai turi teigiamą reikšmę veiklos efektyvumui, tačiau kai kurie bruožai (bent jau paviršiniai) gali prieštarauti vieni kitiems.*

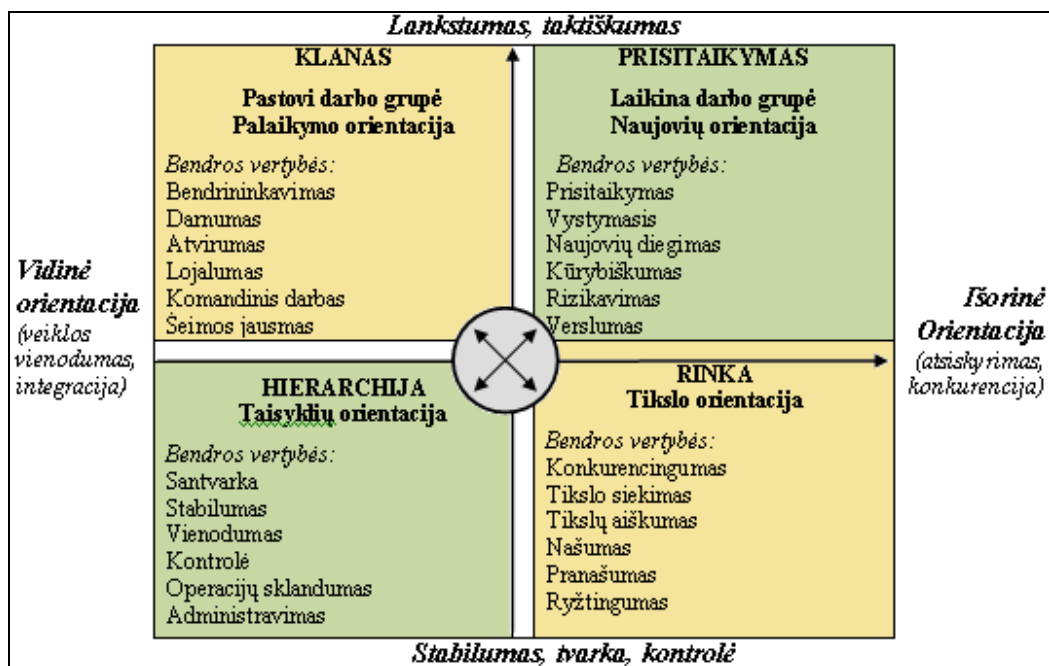
Pavyzdžiui, pernelyg nuoseklios, pastovios organizacijos gali sustabarėti ir dėl to būtų sunkiausia net nežymiai pasikeisti. Priešingai, sugebančios greitai adaptuotis organizacijos gali turėti sunkumų siekiant aukšto efektyvumo ar bendro tikslų suvokimo pastebimo gerai integruotose kultūrose. Panašiai misija ir įsitraukimas gali būti nesuderinamos: prasmė ir kryptis suformuota organizacijos misijos kultūros gali riboti kai kurių narių dalyvavimą. Aukštas narių dalyvavimas (įtraukimas) nebūtinai reikš aiškų tikslų ir krypties jiems pasiekti suvokimą. Prisitaikymo kultūra gali būti nesuderinama su nuoseklumo kultūra, misijos kultūros vertybės ir normos nesutikti ir priešintis įsitraukimo organizacijos kultūros aspektams ir būdingiems bruožams.



Šaltinis: Denison, DR. (2000). *Bringing organizational culture and leadership to the bottom line.*

8 pav. D. Denison organizacijos kultūros modelis

D. Denison teiginys taip pat atitiko ir Baron (1991), Guerra (2005), Joan (2009) ir Adidam (1996) bei A. L. Otto (1998) tyrimų rezultatus, kad *organizacijos kultūros argumentas turi poveikį konfliktui ir bendradarbiavimui* (elgesio konstrukcijoms) (žiūr. 9 pav.).



Šaltinis: Sukurta autorės pagal ADIDAM, P. T. (1996) ir OTTO (1998)

9 pav. Organizacijos kultūrų nesuderinamumas

Van Muijen ir Koopman parodo, kad yra būdinga įtampa tarp skersinių orientacijos verčių. Kai viena iš jų juda įstrižai modelio, kultūros tipas yra poliarinė šios priešingybė. Hierarchijos kultūra (taisyklių orientacija) yra prieš kūrybiškumą ir pokyčius – Prisitaikymo kultūrą (naujovių orientacija). Komandinė dvasia ir bendradarbiavimas – Klano kultūra (palaikymo orientacija) yra kontrastas Rinkos kultūrai (tikslų orientacijai).

P. T. Adidam (1996) ir A. L. Otto (1998) tyrimų rezultatai parodė, kad didžiausia problema kyla tada, kai organizacinė kultūra nėra vienareikšmiškai vienos orientacijos (t.y. taisyklių, naujovių, palaikymo ar tikslo), o pakrypsta dviejų priešingų orientacijų kryptimi. Susipriešinus šioms kultūrinėms orientacijoms, atsiranda didžiulė konfliktų kilimo galimybė. Netiesiogiai, dauguma įmonių, firmų gali ir tikrai turi kelių aspektų elementų, tačiau, ilgainiui, vienas kultūros aspektas ima dominuoti (Adidam, 1996).

Subkultūros plitimas organizacijoje dažnai iššaukia organizacinius konfliktus. Taip pat ir daugybė priežasčių, kurios sukelia konfliktus, dažnai yra ir subkultūros plėtimosi priežastys (Guerra, et.al., 2005).

- *Amy Lea Otto (1998) tyrinėjo būdus kuriais organizacijos kultūra yra susijusi su dažniais ir intensyviais organizaciniais konfliktais ir tai, kaip organizacijos kultūra galiausia veikia arba ne organizacinių konfliktų sprendimą.* Tyrimas buvo atliktas 25 skirtingose organizacijose.

Tyrimo metu buvo renkami duomenys apie organizacijos kultūrą sudarančius elementus. Amy Lea Otto (1998) kaip ir Jones ir Lynn K. (1998) šiuos duomenis naudojo atskirti „sveikas“ organizacijas nuo keliančių nerimą) kurie buvo suskirstyti į penkias pagrindines kategorijas: bendravimo būdai esantys organizacijoje, darbuotojų tarpusavio santykio kokybė, sprendimų priėmimo būdai (interesų pagrindu ar galios pagrindu), darbuotojo gebėjimas būti produktyviam, organizacijos normos ir politika problemų sprendimui.

10 lentelė

Vyraujančių organizacijos kultūros komponentų organizacijose palyginimas

Komponentai	F-vertės
Bendravimas	F (25,916) =12,34, p<.001
Sistemas	F (25,916) = 3,17 p<.001
Elgsena	F (25,916)= 6,72, p=50
Produktyvumas	F (25,916)= ,98, p<.001
Tarpusavio santykiai	F (25,916)= 3,19, p<.001
Racionalumas	F (25,916)= 7,01, p<.001
Bendradarbiavimas	F (25,916)=1,68, p<.05
Atvirumas	F (25,916)=3,57, p<.001

Šaltinis: Amy Lea OTTO. (1998) Resolving workplace disputes: The role of organizational culture in organizational conflict

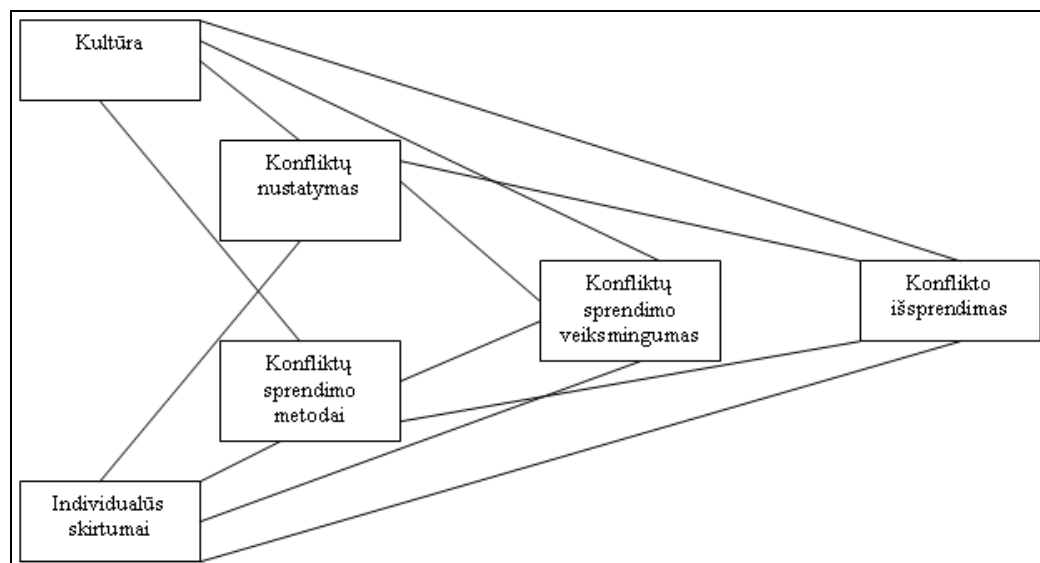
Ištyrus organizacijos kultūros elementus buvo patvirtinta, kad skirtingos organizacijos turi skirtingas susiklosčiusias kultūras, tačiau susidedančias iš tų pačių veiksmų, kurių kiekvienas

įtakojo organizacijos kultūrą. Reikšmingiausiais komponentais buvo komunikacijos kokybė, antroje vietoje racionalumas.

Antras tyrimo tikslas buvo parodyti ryšį tarp įvairių organizacijos kultūros aspektų ir darbuotojų patirties konfliktų sprendime. Buvo tikimasi, kad tarpasmeniniuose konfliktuose tokie individualūs kintamieji kaip savikontrolė, socialinė padėtis, bendri demografiniai kriterijai kaip lytis, amžius, rasė ir darbo stažas turės įtaką respondentų požiūriui į konfliktus.

Siekiant įvertinti faktorius, kurie įtakoja elgesį konfliktinėse situacijose, buvo nagrinėjamos įvairios *konfliktinės situacijos*, tokios kaip: duomenų konfliktai, interesų, santykių, vertybių, struktūriniai konfliktai. Šešios *priežastys įtakančios konfliktus*: skirtingos žinios, įsitikinimai ir pagrindinės vertybės; varžymasis dėl padėties ar galios, poreikis sumažinti įtampą; savarankiškumo demonstravimas, asmeninis nepasitenkinimas, skirtingas organizacijos struktūros suvokimas ir požiūris. Respondentų buvo paprašyta išsakyti nuomonę apie savo patirtį apie kiekvieną organizacijos kultūros tipą: tarpasmeninių konfliktų, dėl organizacijos politikos/elgsenos, nesutarimų dėl ribotų išteklių. Neoficialius ir oficialius *Dalyvių metodus ginčų sprendime*.

Amy Lea Otto (1998) organizacijos konfliktų ir organizacijos kultūros ryšį atskleidė sukurtame modelyje:



Šaltinis: Amy Lea OTTO. (1998) Resolving workplace disputes: The role of organizational culture in organizational conflict

10 pav. Organizacijos konfliktų ir organizacijos kultūros ryšys

Šis modelis apėmė visus tris konfliktų tipus (išteklių, santykių ir taisyklių). Ir koreliacinė analizė parodė, kad šių trijų tipų konfliktai yra kažkiek susiję (jei bus išsprendžiami išteklių konfliktai, tai greičiausiai bus išsprendžiami ir santykių konfliktai). Modelyje matyti tiesioginių, netiesioginių konfliktų ir visų kintamųjų pasekmės.

- Jose, M. Guerra (2005) analizavo konfliktų įtaką grupės narių pasitenkinimui ir gerovei atsižvelgiant į organizacijos kultūros vaidmenį šiuose santykiuose. Dėmesio centre buvo užduočių

ir tarpusavio konfliktai, organizacijos kultūra, pasitenkinimas darbu ir emocinė gerovė.

Buvo tiriamos dvi skirtingas paslaugas teikiančios organizacijos: privačios organizacijos su stipriai į tikslus orientuota kultūra ir visuomeninės organizacijos su mažai į tikslus orientuota kultūra. (žiūrėti 11 lentelę)

11 lentelė

Konfliktų įtaka grupės narių pasitenkinimui ir gerovei viešose ir privačiose organizacijose

Kintamieji	Viešos organizacijos			Privačios organizacijos										
	a	Mean	SD	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Užduočių konfliktai	.88	2.99	0.92	2.75	0.93	—	.52*	-	-.10	-	-.13*	-	-	
							*	.23**		.22**		.34**	.22**	
2. Santykių konfliktai	.80	2.84	1.17	2.36	1.04	.34*	—	-	-	-.36**	-	-	-	
						*		.47**	.22**		.22**	.50**	.37**	
3. Palaikymas	.77	3.27	0.91	3.40	0.85	-.13	-.35**	—	.61*	.54*	.58*	.59*	.29**	
									*	*	*	*	**	
4. Inovacijos	.72	2.70	0.57	3.39	0.66	.06	-.19*	.63*	—	.42*	.65*	.35*	.14*	
								*		*	*	*	*	
5. Tikslai	.81	2.75	0.75	3.40	0.73	-.09		.57*	.59*	—	.55*	.43*	.27**	
								37**	*	*	*	*	**	
6. Taisyklės	.54	3.55	0.74	3.79	0.83	.09	-.21*	.56*	.69*	.57*	—	.33*	.16*	
								*	*	*		*	*	
7. Pasitenkinimas darbu	.92	4.15	1.13	4.32	1.10	-	-.46**	.59*	.50*	.50*	.45*	—	.45**	
							.29**	*	*	*	*		**	
8. Gera savijauta	.92	3.86	0.77	3.90	0.82	-.26**	-.45**	.44*	.35*	.37*	.21*	.65*	—	
								*	*	*	*	*		

Šaltinis: JOSE.; M. Gueraa (2005) *A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture*

Tyrimas parodė, kad yra dideli skirtumai tarp kultūrinių orientacijų viešose ir privačiose įmonėse vertinant pagal jų konfliktų lygį ir organizacijos kultūrą. Privačiose organizacijose daugiau vyrauja tikslų, inovacijų, kultūros ir taisyklių orientacijos, nei visuomeninėse organizacijose. Privačiose organizacijose kultūra yra stipresnė nei visuomeninių organizacijų išskyrus palaikymo orientaciją (kuriai būdinga panaši filosofija, tarpusavio pasitikėjimas, komandinė dvasia ir individualus augimas).

Rezultatai parodė, kad *santykių konfliktai* yra neigiamai susiję su visomis kultūrinėmis orientacijomis, mažina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir emocinę gerovę tiek privačiose, tiek visuomeninėse organizacijose (kitais žodžiais tariant, kai darbo grupės nariai turi nesuderinamas vertybes, įsitikinimus ir idėjas, atsiranda įtampa ir darbuotojų pasitenkinimo lygis bei gerovė sumažėja).

Privačiose ir viešosiose įmonėse skirtingi kultūros aspektai įtakoja užduoties konfliktų ir darbuotojų reakcijas (užduočių konfliktų ir kultūrinių orientacijų santykis yra ryškus tik visuomeninėse organizacijose, o privačiose pelno siekiančiose organizacijose, kuriose vyrauja ryški tikslų orientacija, užduoties konfliktai neturi neigiamo poveikio. Tyrimas patvirtino, kad tam tikromis sąlygomis užduočių konfliktų padariniai gali būti neigiami kaip ir santykių konfliktų).

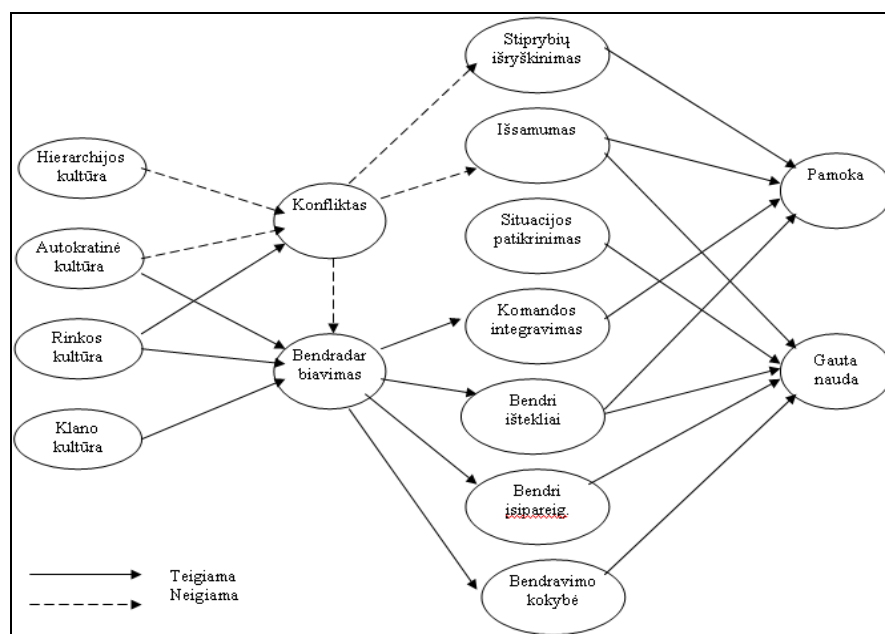
- ADIDAM (1996), atsižvelgdamas į tai, kad yra keletas skirtingų organizacijos kultūrų, kurios turi skirtingą poveikį įvairiems konfliktams organizacijoje, siekė sukurti metodą, kuriuo vadovaudamiesi vadybininkai galėtų vystyti konkretaus tipo kultūras, kurios skatintų pažinimo konfliktus ar slopintų emocinių konfliktų kilimo galimybę, kas žinoma turėtų poveikį marketingo strategijų planavimo ir įgyvendinimo veiksmingumui (žr. 11 pav.).



Šaltinis: ADIDAM, Phani Tej. (1996) *Organizational culture and organizational conflict: combined effect of effectiveness of marketing strategy*

11 pav. Organizacijos kultūros ir organizacinių konfliktų įtaka marketingo strategijai

Tyrimo metu pastebėta, kad organizacijos kultūros aspektai teoriškai atitinka konkuruojančių vertybių modelį (žr. 12pav.).



Šaltinis: ADIDAM, Phani Tej. (1996) *Organizational culture and organizational conflict: combined effect of effectiveness of marketing strategy*

12 pav. Organizacijos kultūros aspektų poveikio marketingo strategijų planavimo ir įgyvendinimo veiksmingumui struktūrinis modelis

Rezultatai parodė, kad konkuruojančios Autokratinės (kitaip Prisitaikymo) kultūros vertybės aplenkė Hierarchijos kultūrą ir Rinkos kultūra pranoko Klano kultūrą bei, kad organizacijos, kuriose vyrauja autokratinė kultūra, turi didžiausią sėkmę kuriant ir įgyvendinant marketingo strategiją. Autokratinės ir hierarchinės kultūros aspektai slopino konfliktus strateginio planavimo metu, kai tuo tarpu rinkos kultūra skatino konfliktus. Strategijos formavimo procesas buvo efektyvesnis autokratijos ir hierarchijos kultūrose, nei rinkos kultūroje. Autokratijos ir klano kultūros aspektai stiprina bendradarbiavimo vaidmenį strategijos įgyvendinimo proceso metu, kai tuo tarpu organizacijos su dominuojančia rinkos kultūra turėjo neigiamą poveikį bendradarbiavimui.

2.2. Organizacijos kultūros ir konfliktų sąsajos tyrimo modelis

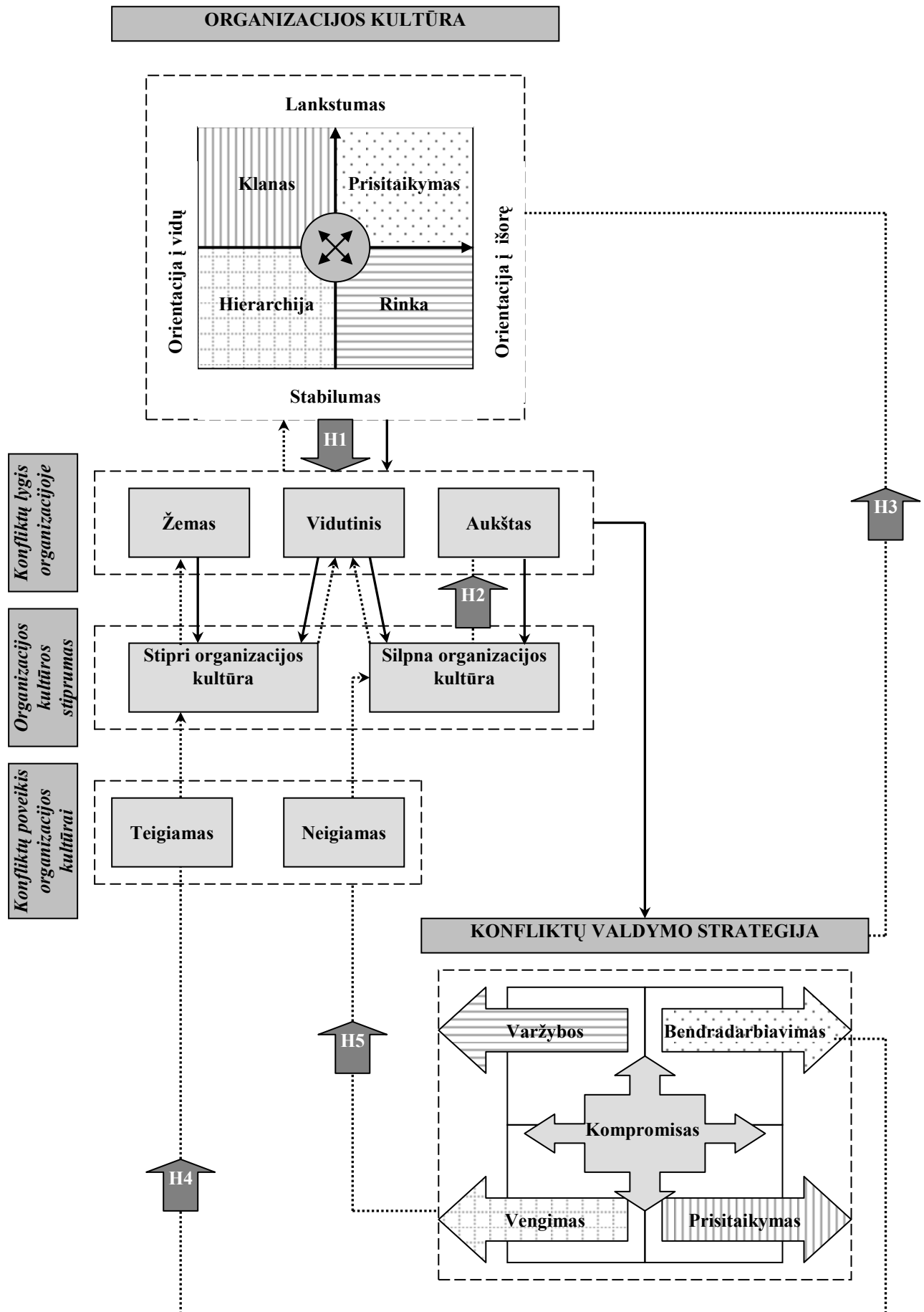
2.1 dalyje išanalizavę įvairių autorių atliktus tyrimus susijusius su organizacijos kultūra ir konfliktais bei jų sąsajomis, bei pastebėję tokius bendrus rezultatus kaip: visoms organizacijoms yra būdinga skirtinga organizacijos kultūra, kurią lemia tie patys jos stiprumą įtakojantys veiksniai; organizacijose vienu metu vyrauja kelios kultūros, kurių tarpusavio sąveika turi poveikį konfliktui ir bendradarbiavimui, bei tai, kad organizacijos kultūros konfliktai turėjo skirtingą poveikį grupės narių pasitenkinimui ir gerovei viešose ir privačiose įmonėse,- šioje dalyje, siekiant parodyti išsamesnį organizacijos kultūros ir konfliktų ryšį, keliame tokias hipotezes:

12 lentelė

Empirinio tyrimo hipotezės

Hipotezės	Turinys
1 Hipotezė	Rinkos tipo organizacijos kultūrai būdingas aukštas konfliktų lygis, kai tuo tarpu Klano kultūrai – žemas konfliktų lygis.
2 Hipotezė	Organizacija, kurioje vyrauja daugiau nei vieno tipo kultūra, lemia didesnę konfliktų kilimo galimybę.
3 Hipotezė	Skirtingo tipo organizacijos kultūroms yra būdingos skirtingos konfliktų valdymo strategijos.
4 Hipotezė	Stiprią organizacijos kultūrą turinčioje organizacijoje būdinga bendradarbiavimo strategija.
5 Hipotezė	Vengimo strategija silpnina organizacijos kultūrą.

Remdamiesi D. Denison (2006), Ali Mohammad Mosadegh Rad (2006), JONES.; LYNN, K. (1998), Denison, DR. (2000), ADIDAM, P. T. (1996), OTTO (1998) ir kitų mokslininkų empirinių tyrimų pagrindu, įterpiant iškeltas hipotezes, sudarysime organizacijos kultūros ir konfliktų sąsajos apibendrintą tyrimo modelį. Teorinis tyrimo modelis pateiktas 13 paveiksle.



13 pav. Organizacijos kultūros ir konfliktų sąsajos teorinis tyrimo modelis

Teorinis tyrimo modelis sudarytas remiantis išnagrinėtomis organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo teorinėmis koncepcijomis bei atliktais mokslinių tyrimų rezultatais. Pagrindiniais modelio objektais laikomi organizacijos kultūra ir konfliktų valdymo strategijos. Tarpinėje grandyje pavaizduoti abipusį ryšį tarp organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo atspindintys veiksniai: konfliktų lygis organizacijoje, organizacijos kultūros stiprumas ir konfliktų poveikis organizacijos kultūrai. Kur žemas konfliktų lygis lemia stiprią, vidutinis – nei stiprią nei silpną, aukštas – silpną organizacijos kultūrą. Spėjama (1 hipotezė) – „*Organizacija, kurioje vyrauja daugiau nei vieno tipo kultūra, lemia didesnę konfliktų kilimo galimybę*“.

Organizacijos kultūrai apibūdinti remiamasi P. T. Adidam (1996) ir A. L. Otto (1998) sukurtu modeliu, išskiriančiu keturis galimus organizacijos kultūros tipus: klano, prisitaikymo, rinkos ir hierarchijos (išsamiau modelis aprašytas 1.1.3 dalyje). Visiems organizacijoje kylantiems konfliktams, nepriklausomai kokio lygio jie yra, taikomos penkios galimos konfliktų valdymo strategijos. Daroma prielaida (3 hipotezė), kad „*Skirtingoms organizacijos kultūroms yra būdingos skirtingos konfliktų valdymo strategijos*“. Atsižvelgiant į teorinius organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo strategijų apibūdinimus, jų numanomas bendrumas pavaizduotas vienodais grafiniais motyvais. Atsižvelgiant į tai, kad *Klano kultūros* esminiais bruožais laikomi šeimos atmosfera, siekis palaikyti darnius santykius, lojalumas – manoma, kad konfliktų valdymui pasitelkiama *Prisitaikymo strategija*, kuriai būdingas harmonijos siekimas, dėmesio sutelkimas į kitų poreikius ir kt. Kadangi *Prisitaikymo kultūros* pagrindiniais bruožais laikomi verslumas, lankstumas, vystymasis - manoma, kad konfliktų valdymui dažniausiai pasitelkiama *Bendradarbiavimo strategija*, kurios metu siekiama abiem pusėms naudingai aptarti tarpusavio santykius, priimti bendrus bei teisingus sprendimus, praplėsti galimybes. Atsižvelgiant į tai, kad *Rinkos kultūrai* būdingas konkurencingumas, priešiškus, pranašumo siekis, daroma prielaida, kad konfliktų valdymui naudojama *Varžybų strategija*, kuriai būdingos aiškios nuostatos laimėti. Pastebint, kad *Hierarchijos kultūros* esminės savybės ją skiriančios iš kitų kultūrų yra stabilumas, pastovumas, santvarka, taisyklės bei vienodumas, spėjama, kad į konfliktus žiūrima neigiamai, jie ignoruojami, jų vengiama, t.y. taikoma *Vengimo strategija*.

2 hipoteze spėjama, kad „*Rinkos tipo organizacijos kultūrai būdingas aukštas, o Klano kultūrai žemas konfliktų lygis*“.

4 hipoteze spėjame, kad „*Stiprią organizacijos kultūrą turinčioje organizacijoje būdinga Bendradarbiavimo strategija*“, kuri teigiamai įtakoja konfliktų poveikį organizacijai bei stiprina organizacijos kultūrą, o 5 hipoteze, kad „*Vengimo strategija – lemia silpną organizacijos kultūrą ir turi neigiamą organizacijai konfliktų poveikį*“.

3. EMPIRINIS ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR KONFLIKTŲ VALDYMO SĄSAJOS TYRIMAS

Šioje skyriaus pirmoje dalyje aptarsime empirinio tyrimo tikslą ir uždavinius. Paaškinsime tyrimo metodiką. Aprašysime tyrimo objektą, tyrimo imtį ir organizavimą. Antrojoje dalyje pateiksime rezultatų nagrinėjimą, susiedami su 2 dalyje iškeltomis hipotezėmis. Pabaigoje išdėstysime tyrimo rezultatų apibendrinimus.

3.1. Organizacijos kultūros ir konfliktų sąsajos tyrimo metodika

Tyrimas bus skirtas parodyti ar egzistuoja sąsaja tarp organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo remiantis privataus ir valstybinio sektoriaus įmonių apklausos duomenimis. Empiriniame tyrime dėmesį kreipsime į tokius aspektus, kaip: vyraujantis organizacijos kultūros tipas organizacijoje; konfliktų valdymo strategijos taikymo poveikis organizacijos kultūrai – lemia stiprią ar silpną organizacijos kultūrą; kokios konfliktų valdymo strategijos taikomos organizacijos kultūrose, kurios yra labiausiai paplitusios ir pan.

Empirinio tyrimo tikslas – remiantis sukurtu teoriniu tyrimo modeliu (13pav.) ištirti sąsaja tarp organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo.

Tikslui pasiekti keliami šie **uždaviniai**:

1. Įvertinti valstybinio ir privataus sektoriaus įmonėse vyraujančią organizacijų kultūrą.
2. Nustatyti organizacijos kultūros tipo poveikį konfliktų lygiui.
3. Nustatyti ryšį tarp skirtingų organizacijos kultūrų ir konfliktų valdymo strategijų.
4. Įvertinti konfliktų valdymo strategijų sąsają su organizacijos kultūros stiprumu.

Tyrimo objektas. Organizacijų kultūra ir konfliktų valdymo strategijos.

Tyrimo imtis. Tyrimo imčiai nustatyti buvo pasirinktas netikimybinis atrankinės grupės formavimas „gniūžtės“ principu taikant patogios atrankos metodą. Pirmiausiai buvo parinkta dalis asmenų, pasižyminčių tam tikromis tyrimą dominančiomis savybėmis (asmuo turėjo būti dirbantis valstybinio arba privataus sektoriaus įmonėje ar organizacijoje). Po to šie asmenys, tyrėjos prašymu, nurodė kitus, turinčius analogiškų savybių, o šie dar kitus ir t.t. Taigi, tiriamųjų grupė didėjo kaip „sniego kamuolys“ iki 146 respondentų (63 buvo dirbantys valstybinio sektoriaus organizacijose, kiti 83 - privataus sektoriaus organizacijose). Apibendrinant galima teigti, jog tyrimo imtis pasirinkta taip, kad anketą pildantys respondentai būtų iš skirtingo tipo (valstybinio ar privataus sektoriaus) įmonių, būtų skirtingo amžiaus, užimamų pareigų lygio vadovavimo grandinėje, skirtingą darbo stažą ir kt. turintys darbuotojai, kas leidžia daryti išvadą, jog rezultatai nėra šališki. Tačiau, kadangi toks imties nustatymo būdas laikomas nepatikimu, tokiu būdu atrinkti respondentai iš esmės nereprezentuoja populiacijos. Taigi, tyrimo metu gauti rezultatai bus taikomi tik respondentų tarpe.

Tyrimo metodo charakteristika ir tyrimo organizavimas. Duomenų surinkimui taikomas anketinės apklausos metodas. Anketinė apklausa pasirinkta siekiant narių nuomonių įvairovės, taip pat taupant apklausiamųjų laiką bei saugant privatumą. Remiantis patogios imties metodu anketa buvo platinama asmeniškai, per tarpininką ir publika.lt internetiniame apklausų portale valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojams. Apklausoje būdas buvo pasirinktas todėl, kad, per palyginus trumpą laiką, buvo galima gauti daug respondentų atsakymų ir šis būdas neapsiribojo tam tikra geografinė vieta (respondentai buvo dirbantys įvairiose organizacijose Lietuvoje). Gauti rezultatai leido analizuoti kiekvieno sektoriaus darbuotojų duomenis atskirai. Anketa buvo siekiama surinkti reikiamus duomenis, kurių dėka būtų galima įvertinti organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo sąsają, taip pat patikrinti sukurto modelio teisingumą bei tinkamumą, paneigti ar patvirtinti hipotezes. Respondentų apklausa buvo vykdoma 2010 metų balandžio 12-21 dienomis.

Tyrimo etikos principų užtikrinimas. Atliekant tyrimą buvo laikomasi tyrimo etikos principų. Buvo suteikta teisė gauti informaciją apie tyrimo tikslą, turinį, duomenų panaudojimą ir pan. Remiantis teisingumo principu, buvo užtikrintas respondentų anonimiškumas ir konfidencialumas.

Tyrimo išoriniai faktoriai. Kontroliuoti išorinius faktorius iš dalies buvo sudėtinga, nes dalis anketų buvo platinamos internete, taigi, tyrėja nedalyvavo jas pildant ir negalėjo instruktuoti respondentų, jei, pavyzdžiui, pastarieji nesuvokė klausimo esmės. Kita dalis anketų buvo platinama individualiai, taigi, tyrėjas ar jo įgaliotas asmuo, dalyvavo anketų pildymo metu ir, jei reikėjo, galėjo instruktuoti respondentus apie anketos pildymą, jei pastarieji nesuvokė klausimo esmės. Taigi, pilnai užpildytų internetu plintų anketų grįžtamumas buvo 28%, individualiai – 52%.

Anketos charakteristika. Anketa sudaryta remiantis teorinėje bei analitinėje dalyje nagrinėtais organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo aspektais, bei sukurtu organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo empiriniu tyrimo modeliu. Anketoje buvo pateikta įvadinė/pristatomoji dalis, kurioje paaiškintas tyrimo tikslas, garantuojamas konfidencialumas ir anonimiškumas.

Anketos turinys pateiktas 2 PRIEDE. Pagrindinę anketos dalį sudaro 11 uždaru klausimų. Anketa sudaryta iš dviejų pagrindinių dalių: A dalyje pateikiami šeši klausimai, kurių dėka siekiama įvertinti vyraujančią organizacijos kultūrą (šioje anketos dalyje organizacijos kultūrai iširti remiamasi jungtiniu apibendrintų Lynn, K. Jones (1998), ADIDAM, Phani Tej (1996), OTTO, Amy Lea. (1998) Denison, DR. (2000) tyrimų metodikų aspektais), B dalyje pateikiami klausimais susiję su konfliktų valdymu organizacijoje ir 6 demografiniai-socialiniai klausimai, leidžiantys įvertinti apklausoje dalyvavusių respondentų amžių, lytį, darbo stažą, užimamas pareigas, organizacijos tipą bei dydį. Socialiniai – demografiniai klausimai yra pateikti anketos gale.

Visi klausimai yra plataus pasirinkimo, uždari ir sudaryti Likerto skalės principu. Viena jų

dalis sudaryta klausiamąja, kita dalis konstatuojamąja forma. Klausimai organizacijos kultūrai įvertinti yra konstatuojamojo pobūdžio su keturiais galimais atsakymais, kur vienam klausimui įvertinti skiriama 100 taškų, kurie turi būti padalinti tarp keturių galimų atsakymų. Atsižvelgiant į tai, kaip respondentai vertina kiekvieną atsakymą, atitinkantį jų asmeninę nuomonę apie esamą situaciją organizacijoje arba skyriuje, galima nustatyti, kokia organizacijos kultūra yra vyraujanti labiausiai, yra ryškus vienas kultūros tipas ar keli. Organizacijos kultūros tipai visuose šešiuose klausimuose yra užkoduoti atitinkamai: A- Klanas; B-Prisitaikymas; C-Rinka; D-Hierachija.

Pagrindinis klausimas konfliktų valdymo strategijai įvertinti (pateiktas 8 klausimu anketos B dalyje) taip pat yra konstatuojamojo pobūdžio su vienu galimu atsakymu. To tikslas yra nustatyti kuo tikslesnę naudojamą konfliktų valdymo strategiją.

Į vienus klausimus respondentui reikia pasirinkti vieną atsakymą (B 7, 11-17kl.), kiti klausimai yra išsamesni, atspindintys respondentų nuomonės lygį (A dalies 1-6kl., B dalies 8-10kl.). Uždari klausimai pasirinkti atsižvelgiant į tai, kad yra lengviau tokius atsakymus išreikšti kiekybiniais matais, lengviau interpretuoti atsakymus. Anketos klausimai susieti su teoriniu tyrimo modeliu pateikti 1 PRIEDE.

Empiriniame tyrime yra keliamos 4 hipotezės, susijusios su organizacijos kultūra ir konfliktų valdymu bei jų sąsaja. Hipotezės susietos su anketos klausimais yra pateiktos 13 lentelėje.

13 lentelė

Anketos klausimų grupės

Klausimo numeris	Apibūdinimas	Informacija kurią siekiama gauti	Su klausimais susijusios Hipotezės
1-6	Organizacijos kultūra	▪ Kokia organizacijos kultūra vyrauja valstybinio ir privataus sektoriaus įmonėse.	H1; H2; H3; H4; H5
7	Konfliktų lygis	▪ Koks konfliktų lygis vyrauja organizacijoje.	H1; H2; H5
8	Konfliktų valdymo strategija	▪ Kokia konfliktų valdymo strategija yra taikoma organizacijoje.	H3; H4; H5
9-10	Teigiamas ir neigiamas konfliktų poveikis organizacijai	▪ Išsiaiškinti daugiau neigiamai ar teigiamai yra vertinami konfliktai organizacijoje, kokį ryšį tai turi su konfliktų lygiu.	-
11	Konflikto valdymo efektyvumas	▪ Kaip vertinamas konfliktų valdymo efektyvumas organizacijoje. ▪ Koks ryšys su konfliktų lygiu.	-
12-17	Informacija apie respondentą	▪ Respondentų amžius, lytis, darbo stažas, pareigos, įmonės, kurioje dirba tipas ir dydis.	-

Šaltinis: sudaryta autorės

Kriterijai, kada hipotezes laikysime pasitvirtinusias, pateikti 14 lentelėje:

Hipotezių patvirtinimo kriterijai

Hipotezės pasitvirtinimas	Kriterijai
1 Hipotezė: <i>Rinkos tipo organizacijos kultūrai būdingas aukštas konfliktų lygis, kai tuo tarpu Klano kultūrai – žemas konfliktų lygis.</i>	
Teigiama	Aukštas konfliktų lygis didesniaja dalimi vyraus Rinkos tipo organizacijos kultūroje nei kitose kultūrose, o tuo tarpu žemas konfliktų lygis – klanų tipo organizacijos kultūroje.
2 Hipotezė: <i>Organizacija, kurioje vyrauja daugiau nei vieno tipo kultūra, lemia didesnę konfliktų kilimo galimybę.</i>	
Teigiama	Organizacija, kuriai būdingos kelios organizacijos kultūros bus laikoma tada, jei nei viena kultūra neviršys 50% ir tokio tipo organizacijoms bus būdingas aukštas konfliktų lygis (aukštas konfliktų lygis viršys 50%), tuo tarpu organizacijoms su aiškia (vieno tipo) kultūra (vienas kultūros tipas viršija 50%) bus būdingas žemas konfliktų lygis (žemas konfliktų lygis viršys 50%).
3 Hipotezė: <i>Skirtingo tipo organizacijos kultūroms yra būdingos skirtingos konfliktų valdymo strategijos.</i>	
Teigiama	Esant atskirai kiekvienam organizacijos kultūros tipui viena iš konfliktų valdymo strategijų yra dominuojanti (t.y. >50%).
4 Hipotezė: <i>Stiprią organizacijos kultūrą turinčioje organizacijoje būdinga bendradarbiavimo strategija.</i>	
Teigiama	Stiprią organizacijos kultūrą turinčioje organizacijoje (kurioje vyrauja >50% vieno tipo kultūra) konfliktams valdyti yra būdinga bendradarbiavimo strategija (didesne dalimi nei kitos strategijos).
5 Hipotezė: <i>Vengimo strategija silpnina organizacijos kultūrą</i>	
Teigiama	Silpną organizacijos kultūrą turinčioje organizacijoje (kurioje nei vienas kultūros tipas neviršija 50%) konfliktams valdyti yra būdinga vengimo strategija (didesne dalimi nei kitos strategijos).

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo duomenų administravimas. Skaičiavimai atlikti Excel programa, grafikai sukurti naudojantis Excel ir Paint programomis. Atlikta dažnių, vidurkių analizė.

3.2. Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų aptarimas

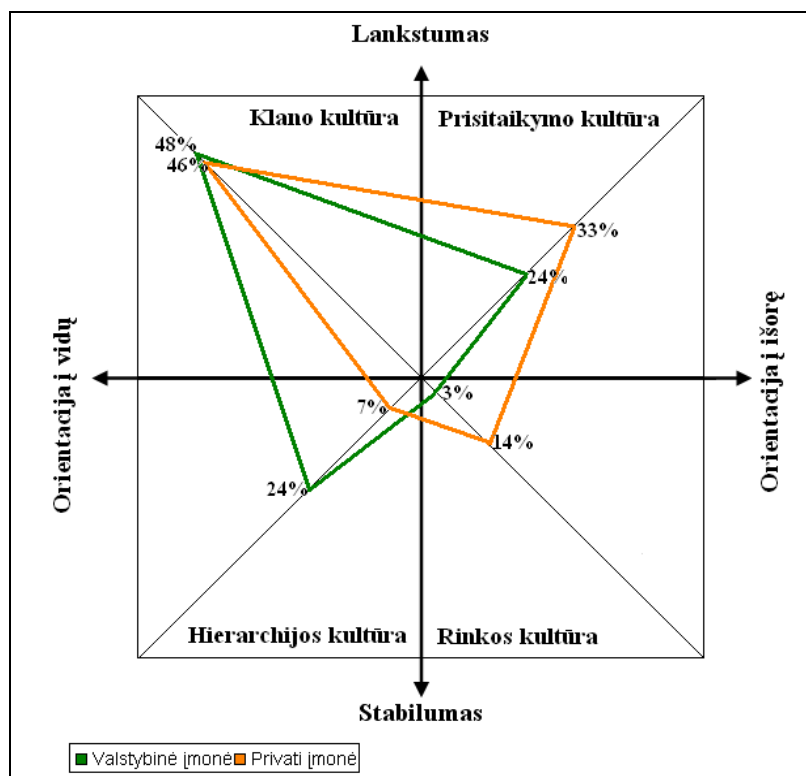
Tyrimo rezultatus analizuosime nuosekliai remdamiesi iškeltais tyrimo uždaviniais: įvertinsime valstybinio ir privataus sektoriaus įmonėse vyraujančią organizacijų kultūrą, nustatysime organizacijų kultūros poveikį konfliktams, nustatysime ryšį tarp skirtingų organizacijos kultūrų ir konfliktų valdymo strategijų bei įvertinsime konfliktų valdymo strategijų sąsają su organizacijos kultūros stiprumu. Tyrimo rezultatų analizė padės paneigti arba patvirtinti hipotezes H1, H2, H3 ir H4.

Pirmasis empirinio tyrimo uždavinys yra *įvertinti valstybinio ir privataus sektoriaus įmonėse vyraujančią organizacijos kultūrą.*

Remdamiesi sudarytu teoriniu tyrimo modeliu (13pav.) išskiriami keturi pagrindiniai organizacijos kultūros tipai: *klanas, prisitaikymas, rinkta ir hierarchija*. Šie organizacijos kultūros tipai atitinka 1-6 anketos klausimų A, B, C, ir D variantus (kur A-klanas, B-prisitaikymas, D-rinkta,

C-hierarchija), kuriems respondentai turėjo paskirstyti 100 taškų taip, kad šie geriausiai atspindėtų asmeninę nuomonę apie jų organizacijoje vyraujančią organizacijos kultūrą. Kiekvieno respondento organizacijoje vyraujančiu organizacijos kultūros tipu buvo laikomas tas, kuriam respondentai skyrė didžiausią procentinį įvertinimą.

Bendras valstybinių ir privačių įmonių darbuotojų organizacijos kultūros vertinimas yra pateiktas 14 paveiksle:



Šaltinis: sudaryta autorės pagal ADIDAM, P. T. Organizational Culture And Organizational Conflict: Combined Effect On Effectiveness Of Marketing Strategy. 1996. p. 11 ir OTTO, A.L. Resolving workplace disputes: The role of organizational culture in organizational conflict. 1998

14 pav. Valstybinio ir privataus sektoriaus įmonių organizacijos kultūros profilis

14 pav. matyti, kad tiek privačiose įmonėse, tiek valstybinio sektoriaus įmonėse vyrauja *Klano kultūra* (taip teigia 48% darbuotojų iš valstybinio sektoriaus įmonių ir 46%-iš privataus sektoriaus įmonių). Vadinasi, abiejų sektorių organizacijose labiausiai vyrauja šeimos atmosfera, vertinamas tarpusavio bendradarbiavimas, pasitikėjimas, bendros vertybės ir kt. (Otto, 1998). Valstybinio sektoriaus organizacijoms mažiausiai būdingi rinkos kultūros bruožai (apie pasireiškiančius aspektus teigia tik 3% darbuotojų), o privataus sektoriaus organizacijoms - hierarchijos kultūros bruožai (apie pasireiškiančius aspektus teigia tik 7% darbuotojų). Tai leidžia daryti išvadą, kad valstybinio sektoriaus įmonėse darbuotojai mažai linkę rizikuoti, dirba pagal iš anksto sukurtus planus bei nusistovėjusią tvarką, būdingas stabilumas, operacijų sklandumas, o ne konkurencingumas (24% atsakiusiųjų). Priešingai, tarp privataus sektoriaus darbuotojų būdinga konkurencija, našumas, ryžtingas tikslų siekimas, susitelkimas į išorinę aplinką (14% atsakiusiųjų).

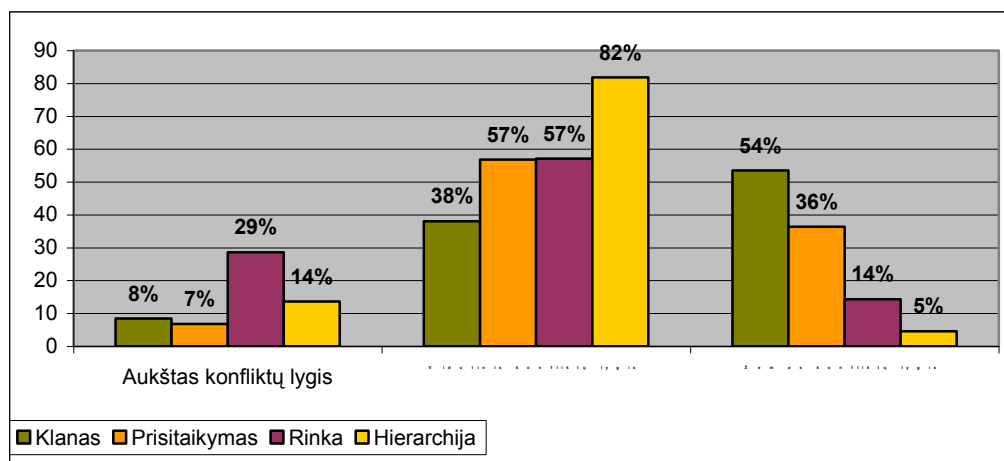
Antrasis empirinio tyrimo uždavinys (nustatyti organizacijos kultūros tipo poveikį konfliktų lygiui) yra susietas su 1 ir 2 hipotezėmis:

H1 – Rinkos tipo organizacijos kultūrai būdingas aukštas konfliktų lygis, kai tuo tarpu Klano kultūrai – žemas konfliktų lygis.

H2 – Organizacija, kurioje vyrauja daugiau nei vieno tipo kultūra, lemia didesnę konfliktų kilimo galimybę.

Prieš atliekant pirmųjų hipotezių (H1 ir H2) patikrinimą, pirmiausiai buvo nustatyta, kad tiek valstybinėse, tiek privačiose įmonėse vyrauja vidutinis konfliktų lygis (žr.3 priedas 2pav.).

Siekiant patikrinti 1 hipotezę buvo analizuojama, kokį „svorį“ atitinkamo konfliktų lygio sudaro vieno ar kito organizacijos kultūros tipo vyravimas organizacijoje. Vyraujantys konfliktai organizacijoje buvo suskirstyti į tris lygius: aukštas, vidutinis, žemas. Atsižvelgiant į tai, kokio tipo organizacijos kultūra vyrauja esant atitinkamam konfliktų lygiui valstybinio ir privataus sektoriaus organizacijose bendrai paėmus, buvo gauti tokie rezultatai (žr.15pav.).



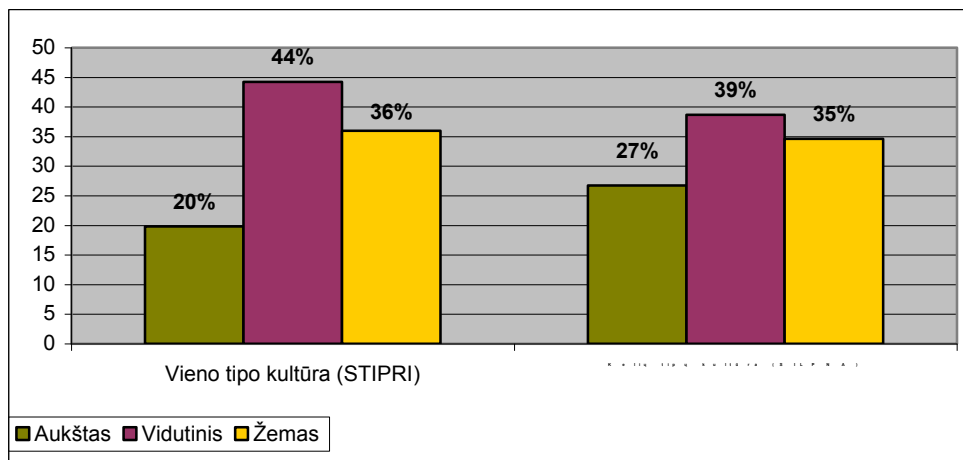
Šaltinis: sudaryta autorės

15 pav. Konfliktų lygio pasiskirstymas pagal organizacijos kultūros tipus

15 paveiksle matyti, kad *Rinkos* kultūra labiausiai įtakoja aukštą konfliktų lygį organizacijose (29%). Aukštą konfliktų lygį lemia tai, kad *Rinkos* kultūra yra labiausiai orientuota į išorę, būdingas aukštas ir intensyvus konkurencingumas ne tik su išoriniais įmonės dalyviais, bet ir pačioje įmonėje tarp darbuotojų. Tai įtakoja nuolatinę įtampą, žmonių išsekimą ir, žinoma, aukštą konfliktų lygį. Tuo tarpu žemas konfliktų lygis labiausiai pasireiškia *Klano* tipo organizacijos kultūrą turinčioje organizacijoje (54%), kadangi joje vyrauja „šeimos“ atmosfera, draugiški santykiai, noras padėti kitiems, komandinė dvasia, bendras tikslų siekimas. Vidutinis konfliktų lygis daugiausiai pasireiškia *Hierarchijos* tipo kultūrą turinčiose organizacijose. Gauti rezultatai rodo, kad 1 hipotezė (H1) pasitvirtino.

Siekiant patikrinti 2 hipotezę buvo tiriama kaip vieno ar kelių organizacijos kultūros tipų vyravimas (t.y. stiprios ar silpnos organizacijos kultūros vyravimas) įtakoja konfliktų kilimo lygį

organizacijoje (žr. 17pav.). Stipria organizacijos kultūra buvo priimta laikyti tokią kultūrą, kurioje vyrauja aiškus vienas kultūros tipas (>50%), priešingai – silpna, kurioje nei viena kultūra neviršija 50% (Hipotezių patvirtinimo kriterijus žiūrėti 14 lentelėje).



Šaltinis: sudaryta autorės

16 pav. Organizacijos kultūros stiprumo ir konfliktų lygio ryšys

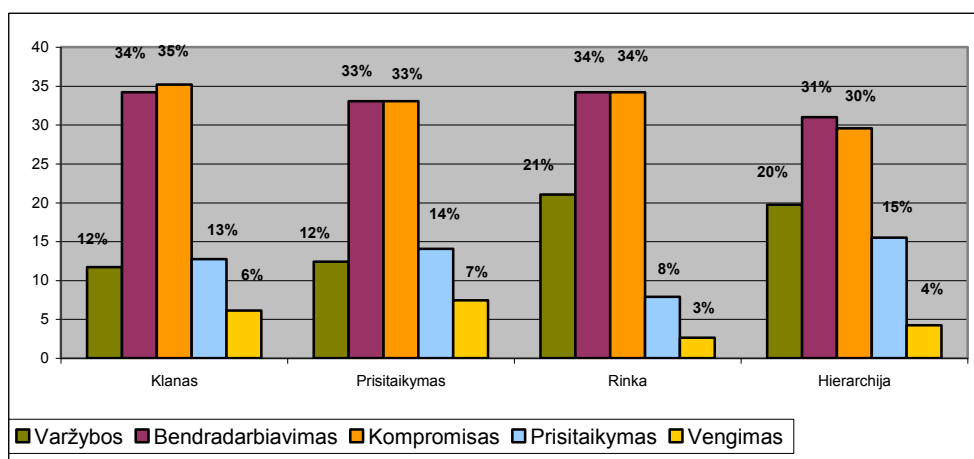
Iš paveikslėlio matyti, kad nėra ryškaus skirtumo tarp organizacijos kultūros stiprumo ir konfliktų kilimo lygio. Silpną ir stiprią kultūrą turinčiose organizacijose būdingas vidutinis konfliktų lygis (grafike pateikti apibendrinti bendri valstybinio ir privataus sektoriaus duomenys). Silpną organizacijos kultūrą turinčioje organizacijoje aukštas konfliktų lygis yra tik 7% didesnis nei stiprioje organizacijos kultūroje. Taip pat išanalizavus šiuos dėsnius valstybiniame ir privačiame sektoriuje atskirai, buvo gauti tie patys rezultatai, kad nepriklausomai nuo vyraujančio organizacijos kultūros stiprumo, yra būdingas vidutinis konfliktų lygis (žr. 3 priedas 1pav.). Tokius rezultatus galėjo įtakoti tai, kad net ir stiprią organizacijos kultūrą turinčiose organizacijose yra galimybė kilti konfliktams dėl nepakankamo lankstumo reaguojant į pokyčius, dėl galimos priešingos nuomonės užgniaužimo tendencijos (kuomet individas nediršta paprieštarauti, išgyvena vidinį konfliktą) ir pan. ir Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima teigti, kad 2 hipotezė (H2) nepasitvirtino.

Trečiasis empirinio tyrimo uždavinys (*nustatyti ryšį tarp skirtingų organizacijos kultūrų ir konfliktų valdymo strategijų*) yra susietas su 3 hipoteze: *skirtingo tipo organizacijos kultūroms yra būdingos skirtingos konfliktų valdymo strategijos*.

Pirmiausiai, prieš pradėdant tikrinti hipotezės tinkamumą buvo apžvelgtos vyraujančios konfliktų valdymo strategijos valstybinio ir privataus sektoriaus įmonėse ir pastebėta, kad abiejose sektoriuose dažniausiai taikomos bendradarbiavimo ir kompromiso strategijos iškilusiems konfliktams valdyti (žr.3 priedas 3pav.).

Taigi, siekiant patikrinti 3 hipotezė buvo nagrinėjama ar esant atskirai kiekvienam organizacijos kultūros tipui viena iš konfliktų valdymo strategijų yra dominuojanti (t.y. apie 50%) (žr.17 pav.). Taip pat buvo siekiama palyginti gautus rezultatus su empirinio tyrimo modelyje

pavaizduotais vienodais organizacijos kultūros tipų ir konfliktų valdymo strategijų grafinais motyvais (atsižvelgiant į teorinius apibūdinimus ir numanomus jų bendrumus).



Šaltinis: sudaryta autorės

17 pav. Organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo strategijų ryšys

Iš pateiktų apibendrintų privačių ir valstybinių organizacijų duomenų bendrai paėmus grafike matyti, kad atskirai kiekvienam organizacijos kultūros tipui vyraujant organizacijoje nėra ryškios vienos dominuojančios konfliktų valdymo strategijos: dažniausiai vyrauja bendradarbiavimo ir kompromiso strategijos. Išvada daroma ta, kad dažniausiai (nors ir vyrauja skirtingos organizacijos tipo kultūros), kaip ir daugelio autorių nuomone (Brunett, 1993; Carrel, Albert, Hatfield, 1995; Edalman, Crain, 1997; Jehn, Chadwick, & Thatcher, 1997; Targamadžė, 2006; Joan, 2009) renkama *Bendradarbiavimą* kaip efektyviausią ir sėkmingiausią konfliktų sprendimo strategiją, nes jos pasirinkimas konfliktuojančioms pusėms dažniausiai padeda rasti abi puses tenkinančius sprendimus.

Patikrinus šio ryšio buvimą atskirai valstybinio ir privataus sektoriaus organizacijose buvo pastebėtas tik vienas skirtumas, kad valstybinio sektoriaus organizacijų *Rinkos* tipo kultūroje šalia *Bendradarbiavimo* strategijos ryški *Varžybų* strategija (po 40% visų to tipo kultūroje vyraujančių konflikto strategijų) (žr.3 priedas 4 pav.).

Apibendrinant šiuos rezultatus galima teigti, kad skirtingo tipo organizacijos kultūroms nėra būdingos skirtingos konfliktų valdymo strategijos. Todėl 3 hipotezė nepasitvirtino.

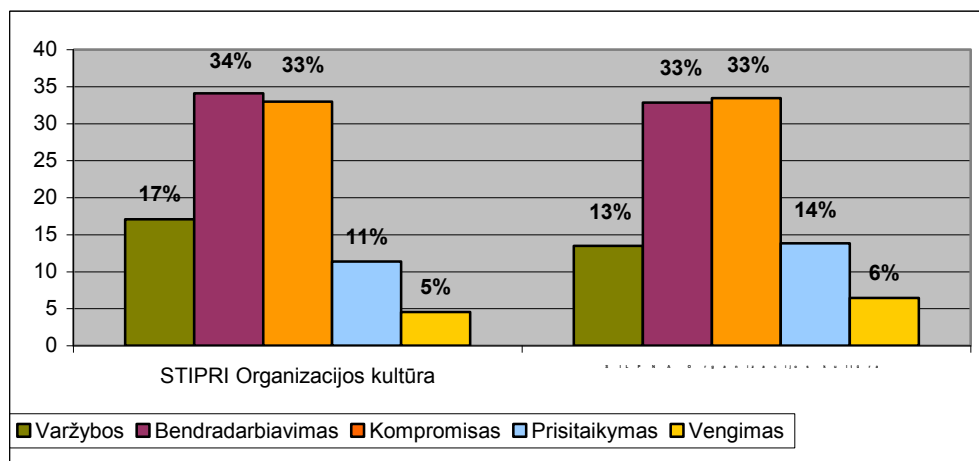
Ketvirtasis empirinio tyrimo uždavinys (*įvertinti konfliktų valdymo strategijų sąsają su organizacijos kultūros stiprumu*) yra susietas su 4 ir 5 hipotezėmis:

H4 – stiprią organizacijos kultūrą turinčioje organizacijoje būdinga bendradarbiavimo strategija.

H5 – vengimo strategija silpnina organizacijos kultūrą.

Apibendrinus duomenis gauta, kad stiprią ir silpną organizacijos kultūrą turinčioms organizacijoms būdingos dvi ryškiausios *Bendradarbiavimo* ir *Kompromiso* strategijos konfliktams

valdyti (žr. 18 pav.), kadangi šios strategijos yra naudingos abiem konfliktuojančioms pusėms, padeda priimti abipusiai naudingus susitarimus išlaikyti darnius tarpusavio santykius. Mažiausiai būdingos stiprią ir silpną organizacijos kultūrą turinčiose organizacijose yra Vengimo strategija. Iš grafiko matyti, kad nėra esminio skirtumo kokią konfliktų valdymo strategiją pasirinkti vyraujant stipriam ar silpnam organizacijos kultūros tipui, kiekvienu atveju greičiausiai konfliktų valdymo strategijos pasirenkamos atsižvelgiant į konflikto pobūdį, lygį, aplinkybes ir kt.



Šaltinis: sudaryta autorės

18 pav. Konfliktų valdymo strategijų ir organizacijos kultūros stiprumo ryšys

Išanalizavus kiekvieną sektorių atskirai nepastebėta jokių ryškių skirtumų su bendrai apjungtų sektorių rezultatais vertinant konfliktų valdymo strategijas ir organizacijos kultūros stiprumą (žr.3 priedas 5 pav.).

Apibendrinant šiuos rezultatus galima teigti, kad skirtingo stiprumo organizacijos kultūroms nėra taikomos skirtingos konfliktų valdymo strategijos, todėl 4 ir 5 hipotezės nepasitvirtina.

3.3. Tyrimo rezultatų veiksnių vertinimas

Tyrimo duomenų analizė atskleidė organizacijos kultūros tipų, jos stiprumo ir konfliktų lygio bei konfliktų valdymo strategijų tarpusavio ryšius. Rezultatų analizės metu pasitvirtino viena iš penkių keltų su šiais aspektais susijusių hipotezių. Trumpai pareziumuosime Hipotezių tikrinimo rezultatus.

1 Hipotezė: Rinkos tipo organizacijos kultūrai būdingas aukštas konfliktų lygis, kai tuo tarpu Klano kultūrai – žemas konfliktų lygis.

Nors bendrai apibendrinti tyrimo rezultatai parodė, kad valstybinėse ir privačiose įmonėse vyrauja vidutinis konfliktų lygis, išanalizavus atitinkamo organizacijos kultūros tipo sąsają su konfliktų kilimo lygiu organizacijoje buvo gauti rezultatai patvirtinantys H1 tinkamumą. *1 hipotezė pasitvirtino*, nes paaiškėjo, kad aukštas konfliktų lygis labiausiai būdingas Rinkos tipo organizacijoms, žemas - Klano tipo organizacijoms, o vidutinis konfliktų lygis – Hierarchijos

kultūrai. Šios hipotezės pasitvirtinimas iš dalies atspindi Jones ir Lynn K.(1998) atlikto tyrimo rezultatus, kuris parodė, kad personalo homogeniškumo lygis skirtingai įtakoja konfliktų kilimą. Kadangi Klano kultūrai būdingos ėjimas išvien, tų pačių tradicijų puoselėjimas, bendras tikslų siekimas (kitaip tariant daugiau bendrų interesų), o Rinkos kultūrai – konkurencija, pranašumas, ne tik organizacijos bet ir savo tikslų siekimas (mažiau bendrų interesų), tai Klano kultūrai būdingi mažesni konfliktai nei Rinkos kultūrai.

Taip pat šios hipotezės pasitvirtinimas papildoma D. Denison, Jay Janovics ir kitų (2006) tyrimo rezultatus, parodant, kad ir atskirai kiekvienam organizacijos kultūros tipui yra būdingas skirtingas konfliktų lygis, o ne tik priešingų orientacijų kultūrų susipriešinimas įtakoja konfliktų kilimą.

2 Hipotezė: Organizacija, kurioje vyrauja daugiau nei vieno tipo kultūra, lemia didesnę konfliktų kilimo galimybę.

Ši hipotezė nepasitvirtino, nes nebuvo rastas ryškus ryšys tarp organizacijos kultūros stiprumo ir konfliktų kilimo lygio. Gauti rezultatai papildė Jose, M. Guerra (2005) tyrimo rezultatus tuo, kad ne tik santykių konfliktai yra neigiamai susiję su visomis kultūrinėmis orientacijomis valstybinio ir privataus sektoriaus organizacijose, o užduoties konfliktai - tik valstybinėse organizacijose, bet ir tuo, kad nepriklausomai nuo organizacijos kultūros stiprumo valstybinio ir privataus sektoriaus organizacijose bendrai paėmus ir atskirai kiekviena, *silpną ir stiprią kultūrą turinčiose organizacijose būdingas vidutinis konfliktų lygis.*

3 Hipotezė: Skirtingo tipo organizacijos kultūroms yra būdingos skirtingos konfliktų valdymo strategijos.

Ši hipotezė nepasitvirtino, kadangi privačiose ir valstybinėse organizacijose (bendrai ir atskirai paėmus) vyraujant atskirai kiekvienam organizacijos kultūros tipui nėra ryškios vienos dominuojančios konfliktų valdymo strategijos, o dažniausiai vyrauja bendradarbiavimo ir kompromiso strategijos.

4 Hipotezė: Stiprią organizacijos kultūrą turinčioje organizacijoje būdinga bendradarbiavimo strategija.

5 Hipotezė: Vengimo strategija silpnina organizacijos kultūrą.

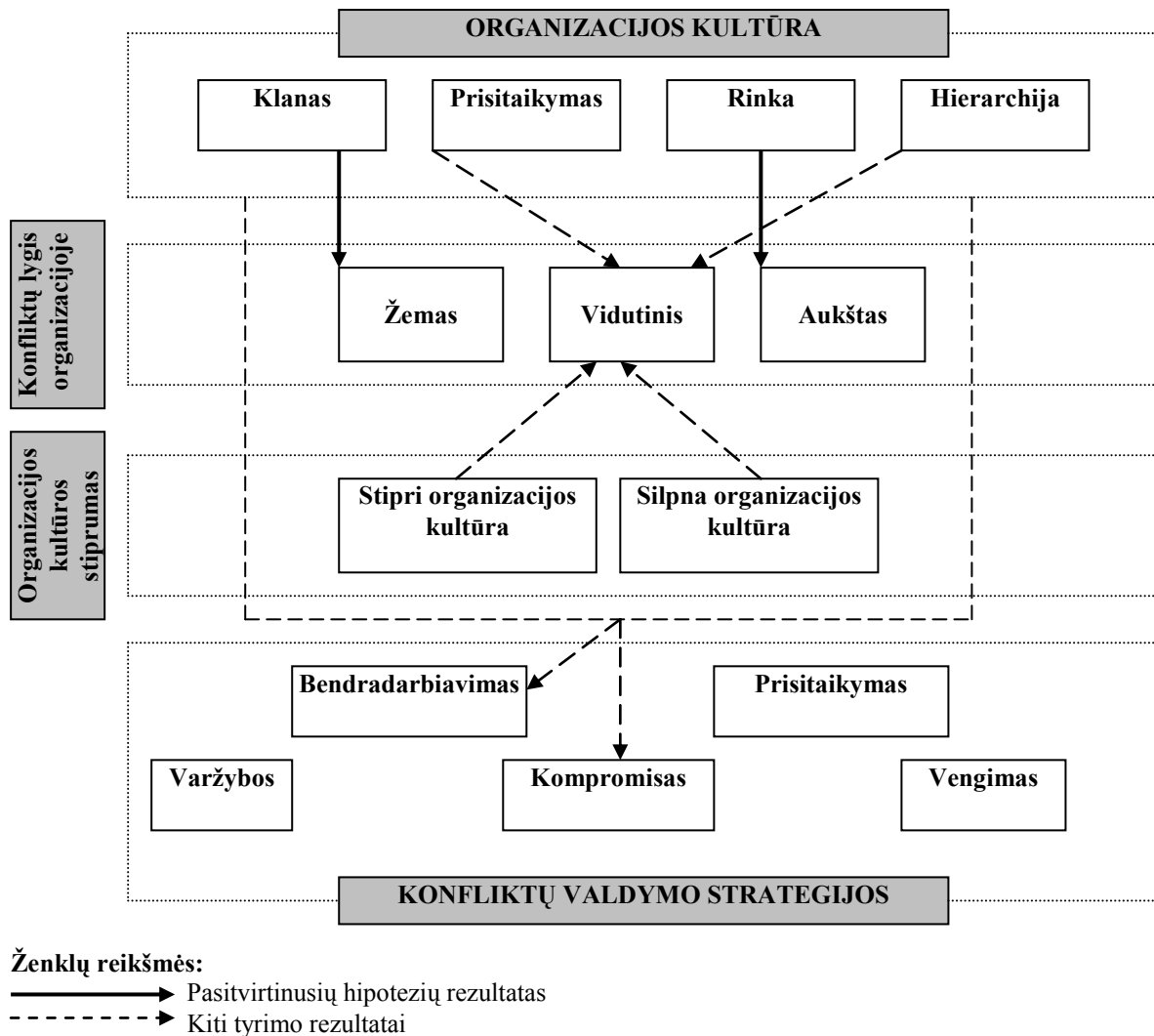
4 ir 5 hipotezės nepasitvirtino, nes išanalizavus valstybinio ir privataus sektoriaus organizacijų duomenis bendrai paėmus ir kiekviena sektorių atskirai vienareikšmiškai buvo gauta, kad stiprią ir silpną organizacijos kultūrą turinčioms organizacijoms nėra taikomos skirtingos konfliktų valdymo strategijos, o ryškiausiai vyrauja Bendradarbiavimo ir Kompromiso strategijos konfliktams valdyti.

Pastebima, kad organizacijos lyg „atsiliepią“ į Ali Mohammad Mosadegh Rad (2006) atlikto tyrimo siūlymą ir aktyviai naudoja bendradarbiavimo strategiją ne tik silpnose organizacijose

siekiant stabilesnės kultūros, bet ir stipriose organizacijose.

Nors tyrimo metu gauta, kad valstybinio (48% respondentų), ir privataus (46%) sektorių organizacijose vyrauja Klano kultūra, tačiau rastas ir bendrų pastebėjimų su Jose, M. Guerra (2005) tyrimo rezultatais, kad privačiose organizacijose daugiau vyrauja tikslų, inovacijų, kultūros ir taisyklių orientacijos nei visuomeninėse organizacijos. Kitaip tariant, atlikus tyrimą pastebėta, kad Valstybinio sektoriaus organizacijoms mažiausiai būdingi Rinkos kultūros bruožai, o privataus sektoriaus organizacijoms - hierarchijos kultūros bruožai.

Pabaigai pateiksime empiriškai patikrintą organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo sąsajos modelį (19 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

19 pav. Organizacijos kultūros ir konfliktų sąsajos empirinis tyrimo modelis

Apibendrintame modelyje pateikti empiriškai patikrinti teorinio modelio rezultatai, kurie parodo ryšį tarp organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo. Stora juoda rodykle parodoma pasitvirtinusi hipotezė H1, kuri atskleidžia, jog mažai konfliktuoti linkusioms organizacijoms (turinčioms žemą konfliktų lygį) būdingi Klano kultūros bruožai, o tuo tarpu aukštą konfliktų lygį

turinčiose organizacijoje – Rinkos kultūros bruožai. Punktyrine linija parodyti kitų nepasitvirtinusių hipotezių rezultatai: viena iš jų yra ta, kad nepriklausomai nuo organizacijos kultūros stiprumo (t.y. ji yra stipri ar silpna) – organizacijoje vyrauja vidutinis konfliktų lygis, taip pat, kad skirtingo tipo organizacijos kultūrą turinčiose organizacijose dažniausiai naudojamos Bendradarbiavimo ir Kompromiso strategijos konfliktams valdyti.

Pasiūlymai:

Atsižvelgiant į tai, kad daugelis autorių (Baron, 1991; Guerra, 2005; Бодуан, 2001; Зайцев, 2000) teigia ir praktika rodo, jog konfliktai yra ne tik neigiami dalykai organizacijoje, o tuo pačiu turi ir tam tikrų teigiamų savybių, bei, kad visiškas konfliktų nebuvimas organizacijoje – ne tik kad neįmanomas, bet ir nepageidautinas, siūlyčiau organizacijoms palaikyti esamą, tobulinti ar kurti naują organizacijos kultūrą taip, kad jose vyrautų vidutinis konfliktų kilimo lygis.

Apibendrinus tyrimo rezultatus buvo nustatytas nepakankamas atskirai kiekvieno organizacijos kultūros tipo ir skirtingų konfliktų valdymo strategijų ryšys, tai rodo, kad yra reikalingas papildomas tyrimo, kurio dėka būtų nustatyta, koks veiksnys ar veiksnių visuma lemia atitinkamos konfliktų strategijos parinkimą.

Empirinio tyrimo metu išryškėjo, kad vien tokių apibendrintų veiksnių kaip organizacijos kultūros stiprumas ir konfliktų lygis organizacijoje nepakanka įvertinti abipusiam organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo ryšiui, todėl siūloma detalizuoti esamus veiksnius arba praplėsti naujais ir jų pagalba nustatyti reikiamus ryšius.

IŠVADOS

1. Literatūros analizė parodė, kad organizacijos kultūros esmę sudaro ilgainiui susiformavusių vertybių, nuostatų, normų, istorijos, tradicijų bei patirties sankaupos, kurios organizaciją daro individualią, išskiria iš kitų. Skirtingos organizacijos turi skirtingas organizacijos kultūras, tačiau susidedančias iš tų pačių veiksnių. Dažniausiai organizacijos kultūros apibrėžiamos keturiais aspektais kaip: Klano, Prisitaikymo, Rinkos ir Hierarchijos kultūros atsižvelgiant į kokią aplinką (vidinę ar išorinę) yra orientuotos, bei kokie procesai (lankstumo ar stabilumo) yra būdingi organizacijos kultūrai.
2. Literatūros analizės pagrindu nustatyta, kad visiškas konfliktų nebuvimas nėra efektyvios organizacijos veiklos požymis, greičiau atvirkščiai, parodo organizacijos sąstingį. Todėl konfliktai organizacijose yra ne tik vengtini, bet ir pageidautini, nes teisingas konflikto sprendimo strategijos pasirinkimas padeda iš konflikto gauti daugiau naudos, nei praradimų. Vienareikšmiškai sutinkama, kad efektyviausia ir sėkmingiausia konfliktų sprendimo strategija yra bendradarbiavimas, tačiau negalima visiškai sumenkinti kitų konfliktų sprendimo strategijų, tokių kaip kompromisas, prisitaikymas, vengimas ir varžybos, kai bendradarbiavimo būdas nėra įmanomas.
3. Sudarytas organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo sąsajos empirinis tyrimo modelis, kuriame šių veiksnių tarpusavio sąsaja nagrinėjama organizacijos kultūros stiprumo ir konfliktų kilimo lygio aspektais.
4. Tyrimo metu nustatyta, kad valstybinio ir privataus sektorių organizacijose vyrauja Klano kultūra, tačiau pastebima, kad privataus sektoriaus organizacijoms daugiau būdingos tikslų, inovacijų, kultūros ir taisyklių orientacijos nei visuomeninėse organizacijose.
5. Tyrimas parodė, kad valstybinio ir privataus sektorių organizacijose nepriklausomai nuo organizacijos kultūros stiprumo vyrauja vidutinis konfliktų lygis. Tačiau, atskirai Rinkos tipo organizacijos kultūra labiausiai įtakoja aukštą konfliktų lygį, kai tuo tarpu žemas konfliktų lygis labiausiai pasireiškia *Klano* tipo organizacijose.
6. Nustatyta, kad skirtingo tipo bei stiprumo organizacijos kultūroms nėra būdingos skirtingos konfliktų valdymo strategijos, o dažniausiai vyrauja bendradarbiavimo ir kompromiso strategijos konfliktams valdyti.

PASIŪLYMAI

1. Atsižvelgiant į teorinius apibendrinimus ir tyrimų praktiką, organizacijos turėtų siekti palaikyti esamą, tobulinti ar kurti naują organizacijos kultūrą taip, kad jose vyrautų vidutinis konfliktų kilimo lygis.
2. Nepakankamas atskirai kiekvieno organizacijos kultūros tipo ir skirtingų konfliktų valdymo strategijų ryšys rodo papildomo tyrimo poreikį, kurio dėka būtų nustatyta, koks veiksnys ar veiksnių visuma lemia atitinkamos konfliktų strategijos parinkimą.
3. Empirinio tyrimo metu išryškėjo, kad vien tokių apibendrintų veiksnių kaip organizacijos kultūros stiprumas ir konfliktų lygis organizacijoje nepakanka įvertinti abipusiam organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo ryšiui, todėl siūloma detalizuoti esamus veiksnius arba praplėsti naujais ir jų pagalba nustatyti reikiamus ryšius.

GVILDYTE, Birute. (2010) *The Relationship Between Organization Culture and Conflict Management*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 63 p.

SUMMARY

Theme relevance and necessity of its decision. Many organization researchers and social scientists conducted studies on the perception of the organization's culture. However, in analyzing the recent literature and particularly a survey carried out in the organization of cultural studies in Lithuania, we find only a few different organizational culture assessments, which indicates that this area is not fully investigated and every new study is valuable. Also, given the fact, that, until these days, positive and negative conflict values remains controversial subjects, it is useful to combine the organizational culture and conflict management training and see if there is a mutual relationship between them.

The aim of the research: Define the relationship between organization culture and conflict management.

The tasks of the research:

1. According to the scientific literature reveal the concept of organization culture and the differentiation of its types.
2. Disclose the conflict management features and it's strategies.
3. According to theoretical work and empirical research carried out by analysis on organizational culture and management of conflicts compose an empirical research model to identify existing interfaces of organization culture and conflict management.
4. Perform empirical evaluation of organization culture and conflict management model and identify existing interfaces.

The Main results of research. Different organizations have different cultures but composed of the same factors. The most common organizational culture is divided into four types: Clan, Adaptation, Market and Hierarchy. Summarizing the results reported to the public and private sector organizations, regardless of the organization culture strength organization has a moderate level of conflict, which, as a strategy of cooperation, considered the most effective factors in conflict management. It was found that in those sectors dominate clan culture, which affects low-level conflict, while the high level of conflict inherent in the market culture. Different in types and strength organization's culture is not characterized by a different conflict management strategies.

Structure of work. The search work consists of introduction, three parts and conclusions. The main working materials described on 62 pages, including 14 charts and 19 pictures. The list of literature consists of 65 sources.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Moksliniai literatūros šaltiniai:

1. ADIDAM, Phani Tej. (1996) *Organizational culture and organizational conflict: combined effect of effectiveness of marketing strategy*. A Dissertation. Texas Tech University. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. vasario 1d.]. Prieiga per internetą: <<http://etd.lib.ttu.edu/theses/available/etd-11252008-31295010365608/unrestricted/31295010365608.pdf>>
2. Ali Mohammad Mosadegh Rad. (2006) *The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management*. The TQM magazine (2006, 6th issue, 606-625p. ISSN 0954-478X) [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. vasario 3d.]. Prieiga per internetą: <www.emeraldinsight.com/10.1108/09544780610707101>
3. ALMONAITIENĖ, J.; LEKAVIČIENĖ, R.; RUIBYTĖ, L. ir kt. (2001) *Bendravimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
4. ARONSON, E.; WILSON, T.D.; AKERT, R.M. (1998) *Social Psychology. 3 rd ed.* New York: Longman.
5. BAGDONAS E.; BAGDONIENĖ L. (2000) *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
6. BARON, R. M. (1991). *Positive effects of conflict: A cognitive perspective*. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2, 25 – 36.
7. BURNETT, John J. (1993) *Promotion Management*. Boston: Houghton Mifflin.
8. BUTKUS Fabijonas Saulius. (1996) *Organizacijos ir vadyba*. – Vilnius: alma littera.
9. CARREL, M.R.; ALBERT, N.F.; HATFIELD, D.R. (1995) *Human resource management*. New Jersey.
10. ČIBURIENĖ, Jadvyga; GUŠČINSKIENĖ, Jūratė. (2007) *Kultūrinės vertybės ir žinių visuomenės vystymasis Lietuvoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas. ISSN 1392-1142. 2007, nr. 43, p. 43-56. [Business Source Complete; CEEOL; ProQuest].
11. DENISON, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, NY: Wiley.
12. Denison, DR. (2000). Bringing organizational culture and leadership to the bottom line. [Žiūrėta: 2010-01-19]. Prieiga per internetą: <http://www.denisonculture.com/culture/culture_def.html>
13. DENISON, Daniel.; JANOVICS, Jay.; YOUNG, Joana.; Hee Jae Cho (2006) *Diagnosing organizational cultures: validating a model and method*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. vasario

- 1d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_Validity.pdf>
14. Denison, DR., Smerek, RE. (2007). Social Capital in organizations: understanding the link to firm performance. [Žiūrėta: 2008-02-17]. Prieiga per internetą:<<http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper SocialCapital.doc>>
 15. EDELMAN, JoeL; CRAIN, Mary Beth. (1997) *Derybų kelias*. Vilnius: Margi raštai.
 16. Fey, CF., Denison, DR. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science*, 14 (6). [Žiūrėta: 2007-04-20]. Prieiga per internetą: <http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper Russia.pdf>
 17. Ferdinand O. Fiofori (2007) *Organizational culture: Use a nanotechnology communication format to achieve goals*. *Journal of business and public affairs* (volume 1, issues1, ISSN 1934-7219) scientificjournals.org [interaktyvus] [žiūrėta 2010 vasario 12] prieiga per internetą:<<http://www.scientificjournals.org/journals2007/articles/1044.htm>>
 18. FRIEDMAN, R. A., TIDD, S. T., CURRALL, S. C., & TSAI, J. C. (2000). *What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress*. *International Journal of Conflict Management*, 11, 32 – 55.
 19. GILESPIE, Michael. A.; DENISON, R. Daniel.; HAALAND, Stephanie.; SMERERK, Ryan.; NEALE, S. William. (2007) *Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries*. *European Journal of work and organizational psychology*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. vasario 1d.]. Prieiga per internetą: <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a786626257>
 20. GRIGAITIENĖ, H. (1999) *Ne tik būti, bet ir atrodyti // Vadovo pasaulis*. Nr.9, p. 36
 21. GRIGUTIS, Virginijus. (1997) *Ekonominio mąstymo kultūros ugdymas // Vadovo pasaulis*. Nr.4, p. 23
 22. GUERRA, Jose M.; Martinez, Ines.; Munduate Lourdes, Medina Francisco (2005) *A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture*. *European Journal of Work and organizational psychology* (2005, 14(2), 157-176) [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gegužės 5 d.]. Prieiga per internetą:<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=24&hid=6&sid=4f8d23e0-94e4-4bf5-8581-1213262cf291%40SRCSM2>>
 23. GUR, Ilan. (2001) *Philosophy of Peace Education in a Pastmodern Era*. *Educational Theory*. Vol. 51, No 3. P.315 – 335.
 24. GUŠČINSKIENĖ, Jūratė. *Organizacijų sociologija : vadovėlis. 5-asis pataisyt. leid.* Kaunas : Technologija, 2006. 138 p. ISBN 9986136776.

25. JAMES, A. F.; STONER, R.; FREEMAN E.; DANIEL R.; GILBERT Jr. (2000). *Vadyba*. Kaunas.: Poligrafija ir informatika.
26. JEHN, K. A. (1995). *A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict*. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256 – 282.
27. JEHN, K. A. (1997). *A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups*. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530 – 557.
28. JEHN, K. A.; CHADWICK, C.; THATCHER, S. M. B. (1997). *To agree or not agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes*. *International Journal of Conflict Management*, 8, 287 – 305.
29. JEHN, K. A.; NORTHCRAFT, G. B.; NEALE, M. A. (1999). *Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups*. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741 – 763.
30. JOAN, E. Pynes. (2009) *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. SBN: 978-0-470-33185-9
31. JONES, Lynn k. (1998) *Culture and conflict: A comparative study of organizations. A Dissertation. United States New Yourk: Yeshiva University*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 balandžio 10d]. Prieiga per internetą: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=738005451&sid=1&Fmt=2&clientId=110495>
32. JUCEVIČIENĖ, Palmira. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas, Technologija, 201 p.
33. JUCEVIČIUS, Giedrius (2009). *The Innovation Culture in Modern Lithuanian Organizations: Values, Attitudes and Practices*. *Socialiniai mokslai*. Nr. 1 (63). ISSN 1392 – 0758
34. KASIULIS, Juozas; TARVYDIENĖ, Violeta (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija. 327 p.
35. Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Maxwell
36. Kreitner, R., Kinichi, A. (1995). *Organizational behaviour*. Chicago: Irwin Inc..
37. KUČINSKIENĖ, Jurga. (2007). *Pradinės mokyklos kultūra kaip organizacijos veiklos kokybės tobulinimo prielaida*. Vilniaus Pedagoginis universitetas. DS.005.0.01.ETD
38. MORTON, Deutsch. (1990) *Sixty Years of Conflict // The International Journal of Conflict Management* Vol.1, No.3. P. 237- 260.
39. MURNIGHAN, J. K.; CONLON, D. E. (1991). *The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets*. *Administrative Science Quarterly*, 36, 165 – 186.
40. OTTO, Amy Lea. (1998) *Resolving workplace disputes: The role of organizacional culture in organizational konflikt*. *A Dissertation. United States: University of Minnesota*. [interaktyvus].

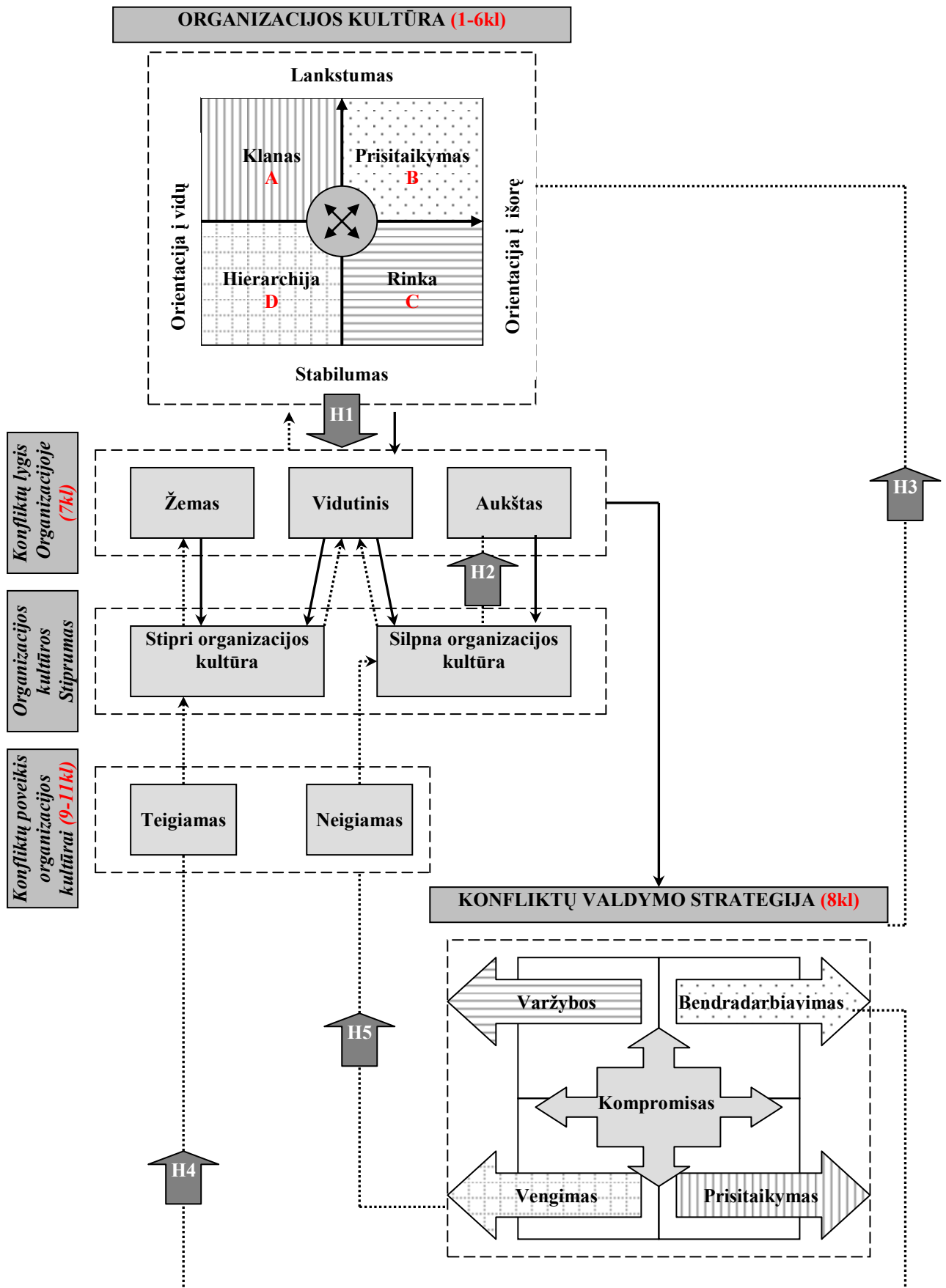
[žiūrėta 2010 m. vasario 1d.]. Prieiga per internetą: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=737700541&sid=1&Fmt=2&clientId=110495>>

41. PALIDAUSKAITĖ, Jolanta. (2001) *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.
42. PETERSAS, T.; VOTERMENAS, R. (1991) *Menedžerio knyga*. Vilnius: Mintis.
43. ROBBINS, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
44. SAKALAS, Algimantas. (2003) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
45. Schein, E. (2001). *Organizational Culture and Leadership*. - San Francisco: Jossey-Bass
46. SEILIUS, Antanas. (1998) *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėdos universitetas
47. SEILIUS, Antanas.; ŠIMANSKIENĖ, Ligita. (2006) *Verslo organizacijų valdymas globalizacijos sąlygomis: teorinis požiūris*. Verslas: teorija ir praktika 1648-0627 2006 T. 7, Nr. 4, p. 213 – 221
48. SELYE, Hans. (1967). *The Stress of Life, 2 ed.* New York: McGraw – Hill
49. ŠIMANSKIENĖ, Ligita. (2002) *Organizacinės kultūros formavimas*. Monografija. Klaipėdos universiteto leidykla.
50. ŠIMANSKIENĖ, Ligita. (2008) *Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui*. Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas). Nr. 15 (4). ISSN 1822-6760
51. TARGAMADŽĖ, Vilija. (2006) *Konfliktų kontūro brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*. Vilnius: VPU leidykla.
52. TREBEN, Maria. (2006). *Kasdienis stresas*. Vilnius: Algarvė.
53. VANAGAS, Povilas. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
54. YATES, J.F. (2004) *Sprendimų valdymas*. Kaunas: Smaltija
55. ŽUKAUSKAS, Gediminas. (1998) *Abilitacija stresas rehabilitacija*. Vilnius. LTA.
56. Бодуан, Жан Рьев. (2001) *Управление имиджем компаний*. Паблик рилейшнз предмет и мастерство. Москва.
57. Стойкович, Б.; Драгечевич-Шешич. М. (2000) *Культура. Менеджмент. Анимасия, маркетинг*. – Новосибирск,
58. Гришина Н. В. (2001) *Психология конфликта*. Санкт Петербург: Питер.
59. Леонов, Н. И. (2002) *Конфликтология. сост.* Москва: Московский психолого-социальный институт, Воронеж: издательство НПО «МОДЭК».
60. Рубин Дж., Пруит Д., Ким С. Х. (2001) *Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение*. Санкт – Петербург: Прайм – Еврознак.
61. Зайцев А. (2000) *Социальный конфликт*. Москва: Academia.

Informaciniai literatūros šaltiniai:

62. BARTKUS, Edverdas Vaclovas; MATIUŠAITYTĖ, Raimundė; ŠARKŪNAITĖ, Ingrida; PAŠKEVIČIŪTĖ, Greta. (2006) *Metodologiniai nurodymai socialinių mokslų krypties studentų darbams//Metodinė priemonė* Kaunas: VUKHF.
63. DEAL, T.; KENNEDY, A.A (1982) *Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 vasario 12] prieiga per internetą: http://www.changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm
64. JARVIS, Chriss. (2005) *Harrison: typologies of organizational culture*.bola.biz [interaktyvus] [žiūrėta 2010 vasario 12] prieiga per internetą:<http://www.bola.biz/culture/harrison.html>
65. Tarptautinių žodžių žodynas (2001). Vilnius: Alma litera.

ANKETOS KLAUSIMŲ GRUPĖS TEORINIAME TYRIMO MODELyje



* Skaičiai ir raidės (A, B, C, D) modelyje rodo ryšį su empirinio tyrimo anketos klausimais

ANKETOS TURINYS

ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR KONFLIKTŲ VALDYMO SĄSAJA

Gerbiamas respondente,

Esu Vilniaus Universiteto Kauno Humanitarinio Fakulteto magistrantūros II kurso studentė. Kreipiuosi į Jus prašydama užpildyti diplominio darbo tyrimo anketą, kurios tikslas – parodyti ar egzistuoja sąsaja tarp organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo.

Anketa yra anoniminė. Visų respondentų duomenys bus apdorojami ir pateikiami apibendrinti, o popierinis variantas sunaikintas. Tikima, kad apklausos rezultatai parodys egzistuojantį ryšį tarp organizacijos kultūros ir konfliktų valdymo strategijų bei atskleis, kokios konfliktų valdymo strategijos teigiamai ar neigiamai veikia organizacijos kultūrą.

Kad šis tyrimas būtų sėkmingas, reikia, kad į klausimus atsakytumėte taip, kaip juos suvokiate ir išgyvenate.

A. Organizacijos kultūros įvertinimas

Ši anketos dalis sudaryta iš šešių klausimų, kurių kiekvienas turi po keturis galimus atsakymus (A, B, C ir D). Vienam klausimui įvertinti yra skiriama 100 taškų, kurie turi būti padalinti tarp keturių galimų atsakymų. Vertindami kiekvieną atsakymą taškus paskirstykite taip, kad jie geriausiai atitiktų Jūsų asmeninę nuomonę apie esamą situaciją Jūsų organizacijoje arba skyriuje.

Pavyzdžiui: Klausimas 1 (“Organizaciją apibūdinanti savybė“):

Jei manote, kad alternatyva A yra artimiausia Jūsų organizacijai, alternatyva B ir C yra mažiau artimos, o alternatyva D mažiausiai artima, įvertinimas galėtų būti toks: A-60tšk.; B ir C – po 15tšk.; D-10tšk. Svarbiausia, kad taškus paskirstytumėte taip, kad sumoje gautųsi 100 taškų.

1. Organizaciją apibūdinanti savybė		Taškai
A	Organizacija man yra kaip šeima, kurioje galiu dalintis savo džiaugsmiais ir rūpesčiais. Vyrauja draugiška atmosfera.	
B	Organizacija man suprantama kaip dinamiška, verslumą ir inovacijas skatinanti aplinka, kurioje darbuotojai nebijo rizikuoti.	
C	Organizacija yra orientuota į rezultatų pasiekimą, darbuotojai konkuruoja tarpusavyje bei yra orientuoti į pasiekimus.	
D	Organizacija yra struktūrizuota ir valdoma formalių procedūrų bei taisyklių.	
Iš viso:		100
2. Lyderiavimo stilius		Taškai
A	Lyderis organizacijoje elgiasi kaip patyręs vyresnysis kolega, patarėjas, auklėtojas ir pagalbininkas.	
B	Lyderis organizacijoje skatina darbuotojų verslumą, atvirumą pokyčiams, pamatuotą riziką ir kūrybiškumą.	
C	Lyderis organizacijoje skatina darbuotojus siekti tikslo bet kokia kaina, pabrėžiant ne draugiškumą, o konkurenciją tarp darbuotojų.	
D	Lyderis organizacijoje organizuoja, koordinuoja ir vertina veiklą palaikydamas mažiau kintančią, tačiau stabilią, nusistovėjusią tvarką.	
Iš viso:		100

3. Personalo valdymo stilius		Taškai
A	Personalo valdymo stiliui yra būdingas komandinis darbas, bendradarbiavimo siekimas, susitelkimas ir aktyvus dalyvavimas veikloje.	
B	Personalo valdymo stiliui yra būdingas atsakomybės už riziką prisiėmimas, inovacijų diegimas bei kūrybiškumo skatinimas.	
C	Personalo valdymo stiliui yra būdingas priešiško, konkurencijos, neatsižvelgiant į kitų interesus, skatinimas, aukšti tikslų siekimo reikalavimai.	
D	Personalo valdymo stiliui yra būdingas grupinis mąstymas, darbų pasidalinimas, santykių, socialinių garantijų bei darbo vietos užtikrinimas.	
Iš viso:		100
4. Pagrindinės bendradarbiavimo normos vyraujančios organizacijoje		Taškai
A	Pagrindinės normos vyraujančios organizacijoje yra lojalumas, pasitikėjimas, bendrų vertybių ir tradicijų puoselėjimas. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra aukštas.	
B	Pagrindinės normos vyraujančios organizacijoje yra inovacijų diegimas, organizacijų lankstumas ir plėtra, aukštos rizikos toleravimas darbe.	
C	Pagrindinės normos vyraujančios organizacijoje yra tikslų pasiekimas bet kokia kaina, orientacija į kainą konkurencinėje kovoje.	
D	Pagrindinės normos vyraujančios organizacijoje yra laikytis organizacijos centralizuotos politikos bei formalių taisyklių ir užtikrinti organizacijos stabilumą.	
Iš viso:		100
5. Strateginiai prioritetai		Taškai
A	Strateginiai prioritetai yra darbuotojų tobulėjimas, tarpusavio pasitikėjimo, atvirumo ir dalyvavimo skatinimas.	
B	Strateginiai prioritetai yra naujų išteklių paieška ir įsigijimas, naujų iššūkių priėmimas, naujų galimybių išbandymas.	
C	Strateginiai prioritetai yra konkurencija, užsibrėžtų tikslų pasiekimas bei siekis užimti rinkos lyderio pozicijas.	
D	Strateginiai prioritetai yra pastovumas bei stabilumas, kontrolė ir sklandi veikla.	
Iš viso:		100
6. Sėkmės prielaidos		Taškai
A	Organizacijos sėkmės prielaidos yra žmogiškieji ištekliai, komandinis darbas bei darbuotojų įsipareigojimas organizacijai.	
B	Organizacijos sėkmės prielaidos yra inovacijos, vienetiniai produktai, lyderiavimas rinkoje, aiškios vizijos turėjimas ir nuolatinis tobulėjimas.	
C	Organizacijos sėkmės prielaidos yra laimėjimai rinkoje bei konkurentų įveikimas.	
D	Organizacijos sėkmės prielaidos yra organizacijos efektyvumas, apimantis žemas produktų kainas bei darbo planų vykdymą.	
Iš viso:		100

B. Konfliktų valdymo organizacijoje įvertinimas

Šioje anketos dalyje įdėmiai perskaitykite klausimus ir šalia esančią (jei tokia yra) užpildymo instrukciją, bei ilgai nedelsdami pažymėkite iš pirmo žvilgsnio Jums priimtinausius ir geriausiai atitinkančius esamą situaciją Jūsų organizacijoje arba skyriuje atsakymo variantus.

7. Kaip vertinate savo organizacijoje kylančių konfliktų lygį?

- a) Aukštas
 b) Vidutinis
 c) Žemas

8. Kaip Jūs elgiatės konfliktinės situacijos organizacijoje metu? (atsakymus įvertinkite penkiabalėje sistemoje: 5–visiškai nesutinku; 4–nesutinku; 3–neturiu nuomonės; 2–sutinku; 1–visiškai sutinku).

2 PRIEDAS (Tęsinys)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
	5	4	3	2	1
a) Darote spaudimą siekdamas įrodyti savo teisumą, stengiatės kovoti už savo poziciją.					
b) Aptariate problemą bei ieškote sprendimų. Stengiatės rasti tinkamą abiejų pusių laimėjimų ir praradimų derinį.					
c) Jums svarbu išlaikyti bendravimo galimybę, ieškote kompromiso.					
d) Priimate priešininko poziciją, kartais savo norus aukojate dėl kitų asmenų interesų.					
e) Vertinate konfliktą kaip nesusipratimą, siekiate jo išvengti, nesiimate jokių veiksmų, konfliktą paliekate spręsti kitiems.					

9. Nurodykite kokį teigiamą poveikį Jūsų organizacijoje įtakoja konfliktai (atsakymus įvertinkite penkiabalėje sistemoje: 5–visiškai nesutinku; 4–nesutinku; 3–neturiu nuomonės; 2–sutinku; 1–visiškai sutinku)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
	5	4	3	2	1
a) Užslėptų problemų atskleidimas.					
b) Galimybė pašalinti įvairius trūkumus ir labiau įsitraukti į darbinę ir visuomeninę veiklą.					
c) Galimybė grupei susivienyti, padidinti savo sutelktumą, ugdyti “mes” jausmą.					
d) Savo jėgų išbandymas - oponento galimybių išsiaiškinimas.					
e) Naujovių, pokyčių ir raidos skatinimas.					
f) Normų kūrimas, naujų taisyklių, elgesio normų atsiradimas.					

10. Nurodykite kokį neigiamą poveikį Jūsų organizacijoje įtakoja konfliktai (atsakymus įvertinkite penkiabalėje sistemoje: 5–visiškai nesutinku; 4–nesutinku; 3–neturiu nuomonės; 2–sutinku; 1–visiškai sutinku)

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
	5	4	3	2	1
a) Sudėtingas santykių atkūrimas po konflikto					
b) Grupėje padidėja įtampa, priešiškus					
c) Didelės emocinės ir materialinės dalyvavimo konflikte sąnaudos					
d) Veiklos efektyvumo bei rezultatų pablogėjimas					
e) Susilpnėję ar nutrūkę konflikto šalių ryšiai					
f) Socialinio psichologinio klimato pablogėjimas					

11. Ar esate patenkintas (-a) iškilusių konfliktų valdymu ir sprendimu Jūsų organizacijoje?

- a) Taip;
- b) Dažniausiai taip;
- c) Ne;
- d) Dažniausiai ne.

12. Jūsų lytis?

- a) Vyras
- b) Moteris

13. Jūsų amžius?

- a) Iki 25;
- b) 26-35;
- c) 36-45;
- d) 46-55;
- e) 56-65

14. Jūsų užimamų pareigų pozicija vadovavimo grandinėje?

- a) Aukščiausio lygio vadovas (direktorius);
- b) Viduriniojo lygio vadovas (vyr. vadybininkas);
- c) Žemiausiojo lygio vadovas (vadybininkas);
- d) Vadovaujančių pareigų neužimate.

15. Organizacijos (įmonės), kurioje dirbate, dydis

- a) iki 9 žm.
- b) nuo 10 iki 49 žm.
- c) Nuo 50 iki 249 žm.
- d) 250 ir daugiau

16. Organizacijos (įmonės), kurioje dirbate, tipas:

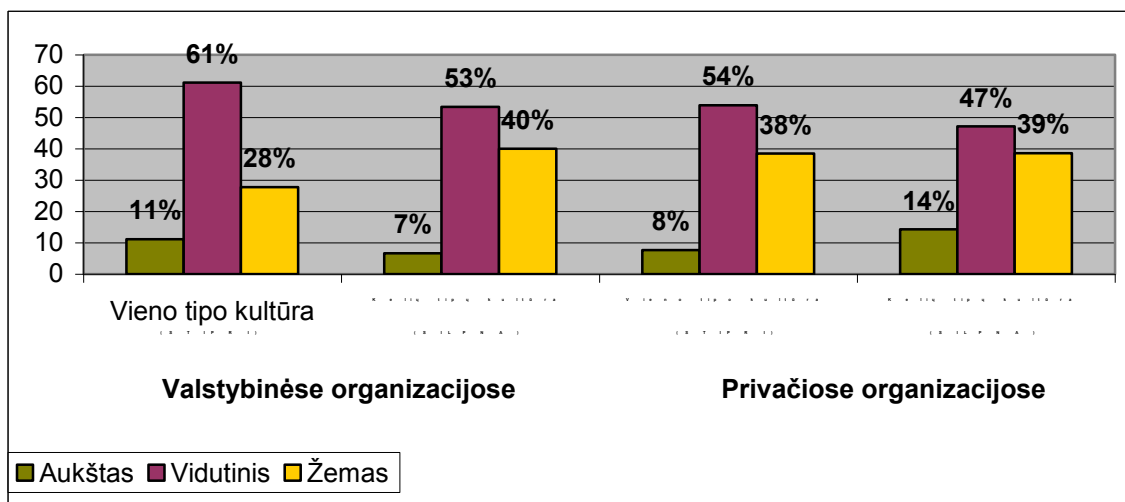
- a) Valstybinė (biudžetinė);
- b) Privati;

17. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

- a) Iki 1 metų;
- b) nuo 1 iki 2 metų;
- c) nuo 2 iki 3 metų;
- d) nuo 4 iki 5 metų;
- e) daugiau nei 5 metai.

Dėkoju už nuoširdžius atsakymus ir sugaištą laiką

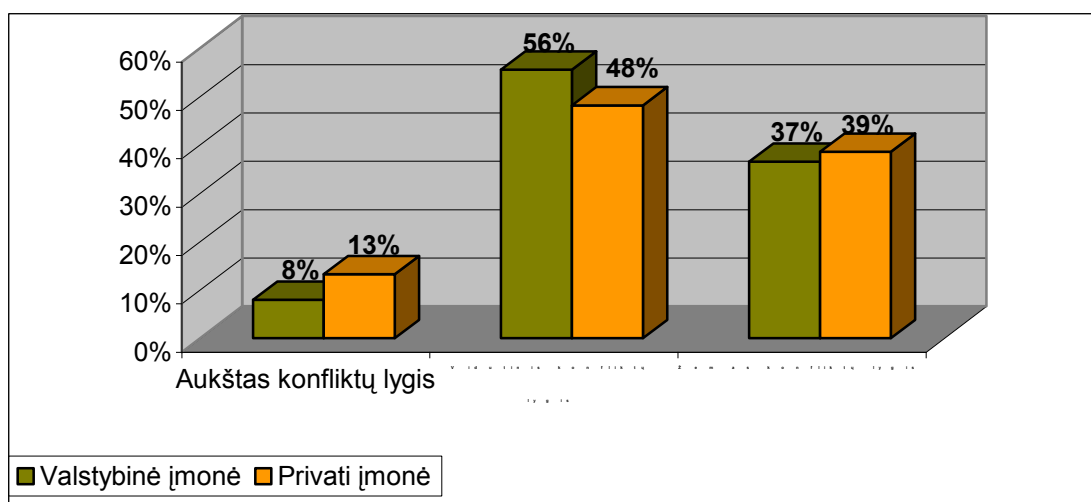
TYRIMO REZULTATAI



Šaltinis: sudaryta autorės

1 pav. Organizacijos kultūros stiprumo ir konfliktų lygio ryšys valstybinio ir privataus sektoriaus įmonėse

1pav. komentaras: Tiek valstybinio, tiek privataus sektoriaus įmonėse, nepriklausomai nuo to ar organizacijos kultūra yra stipri, ar silpna vyrauja vidutinis konfliktų lygis. Aukštas konfliktų lygis sudaro mažiausią lyginamąjį svorį.

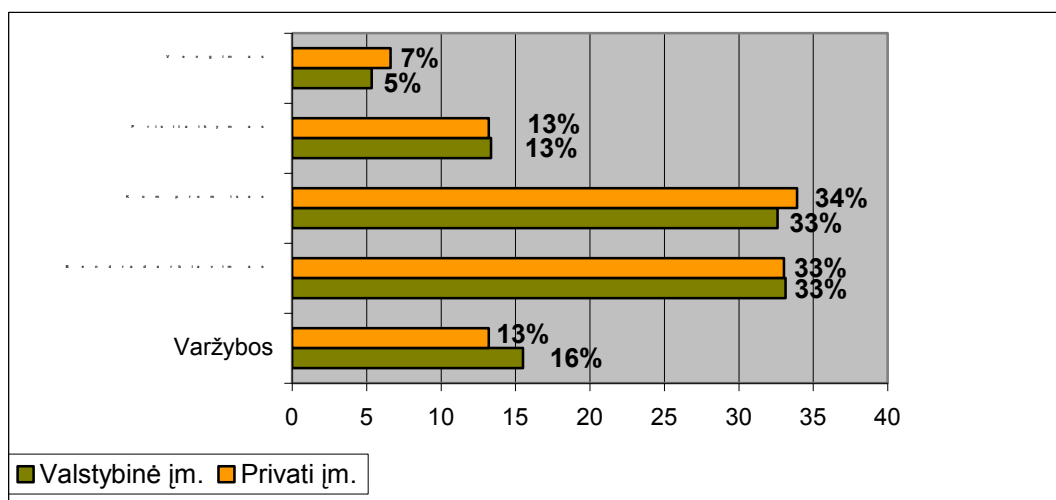


Šaltinis: sudaryta autorės

2 pav. Konfliktų lygis organizacijose

2pav. komentaras: Atskirai valstybinio ir privataus sektorių organizacijose būdingas vienodas konfliktų pasiskirstymas pagal stiprumą. Daugiausiai vyrauja vidutinis konfliktų lygis, tik

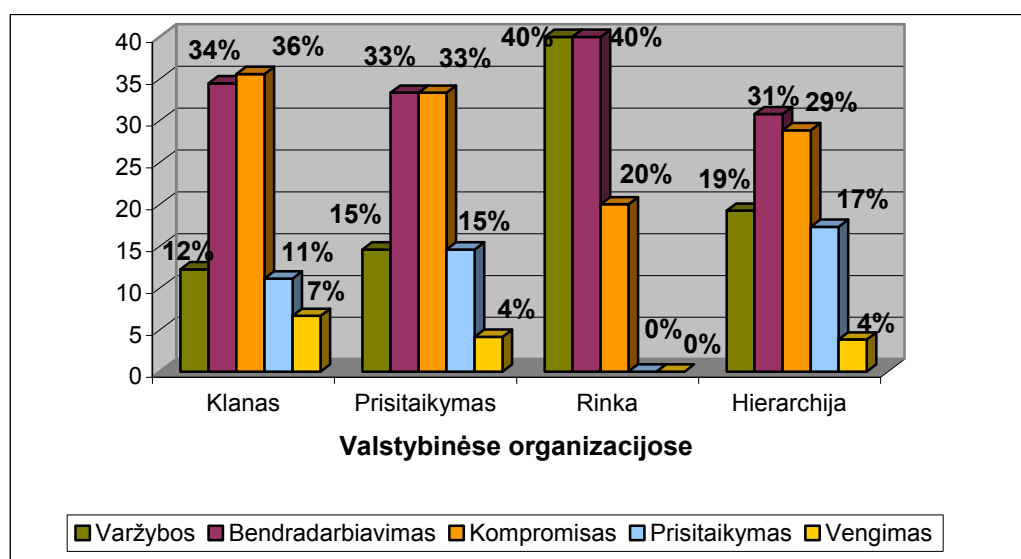
Valstybinio sektoriaus organizacijose jis yra 8% ryškesnis nei privačiose įmonėse, o tuo tarpu privačiose įmonėse keliais procentais didesnis yra žemas ir aukštas konfliktų lygis.



Šaltinis: sudaryta autorės

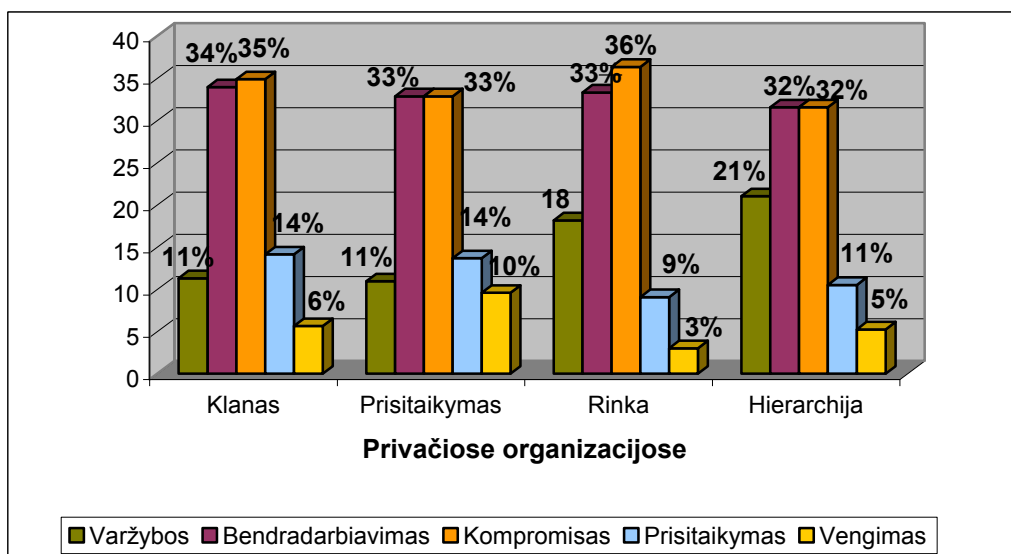
3 pav. Vyraujanti konfliktų valdymo strategija valstybinio ir privataus sektoriaus įmonėse

3pav. komentaras: Atskirai valstybinio ir privataus sektorių organizacijose pastebimas vienodas labiausiai pasireiškiančių konfliktų valdymo strategijų vyravimas (vyrauja kompromiso ir bendradarbiavimo strategijos). Grafike taip pat matyti (prieš atliekant tyrimą mažiausiai tikėtinas rezultatas), kad Varžybų strategija, nors ir keliais procentais (3%) labiau būdinga valstybinio sektoriaus įmonėms, o Vengimo strategija (2%) – privataus sektoriaus įmonėms, nes paprastai privačioms įmonėms yra labiau būdingi bruožai atkakliai siekti užsibrėžtų tikslų, o valstybinėms – į kai kuriuos nereikšmingus dalykus nekreipti dėmesio ir leisti konfliktą išspręsti kitiems.



Šaltinis: sudaryta autorės

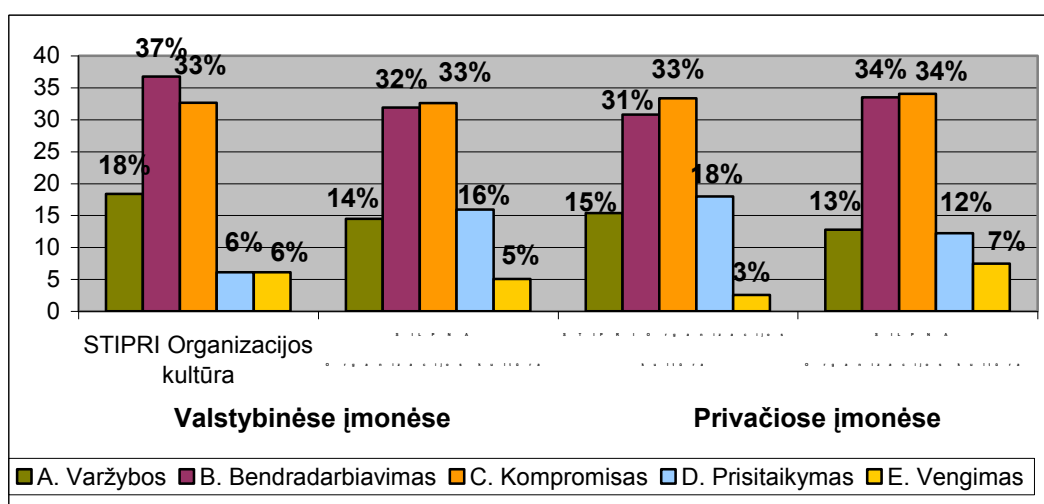
4 pav. Organizacijos kultūros ir konfliktų strategijų ryšys valstybinėse organizacijose



Šaltinis: sudaryta autorės

5 pav. Organizacijos kultūros ir konfliktų strategijų ryšys privačiose organizacijose

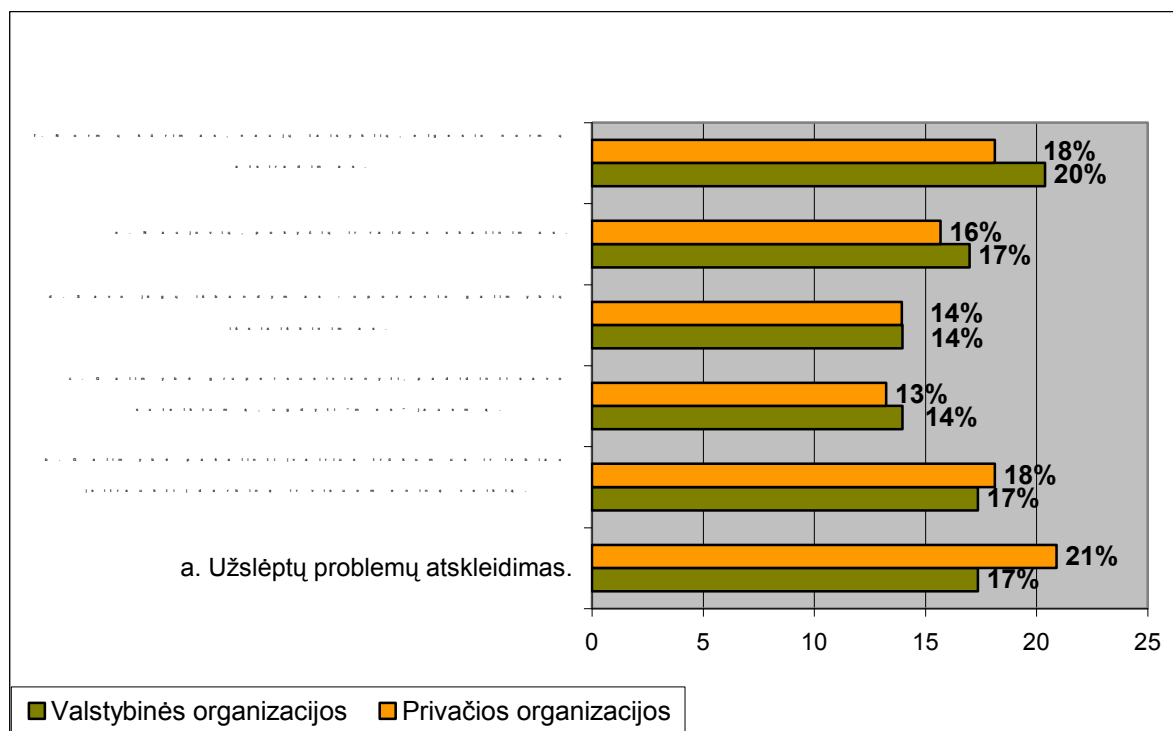
4 ir 5 pav. komentaras: Iš apibendrintų duomenų grafikuose matyti, kad tiek privačiame, tiek valstybiniame sektoriuje vyraujant atskirai kiekvienam organizacijos kultūros tipui, būdingos yra *Bendradarbiavimo* ir *Kompromiso* strategijos konfliktams valdyti. Pastebimas tik vienas skirtumas, kad valstybinėse organizacijose vyraujant Rinkos kultūrai Varžybų strategija yra 20% labiau dominuojanti nei Kompromiso strategija ir 22% ryškesnė nei privačių įmonių Rinkos kultūroje naudojama Varžybų strategija.



Šaltinis: sudaryta autorės

6 pav. Konfliktų valdymo strategijų ir organizacijos kultūros stiprumo ryšys atskirai valstybinėse ir privačiose organizacijose

6 pav. *komentaras*: Grafiškai pavaizduoti apibendrinti duomenys patvirtina bendrus apibendrintus abiejų sektorių organizacijų rezultatus, t.y. ir privataus, ir valstybinio sektoriaus organizacijose vyrauja bendradarbiavimo ir kompromiso strategijos konfliktams valdyti nepriklausomai nuo to ar organizacijos kultūra yra stipri, ar silpna. Tai tik dar karta įrodo hipotezių H3 ir H4 nepasitvirtinimą.

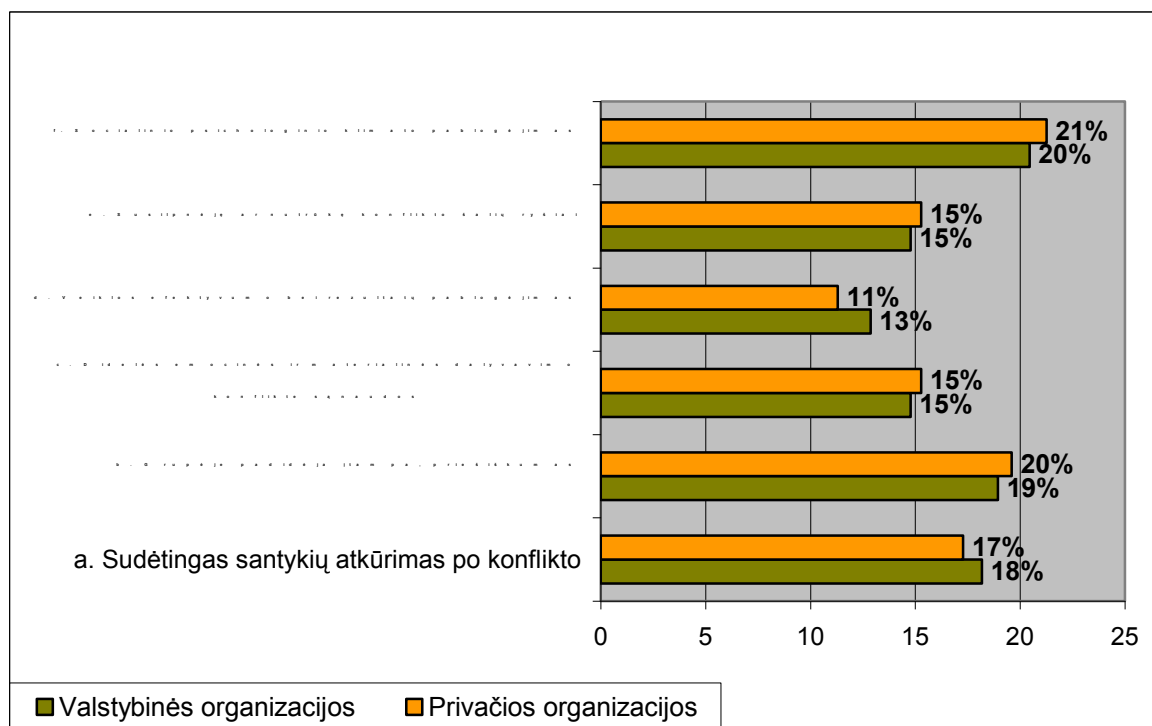


Šaltinis: sudaryta autorės

7 pav. Teigiamo konfliktų poveikio vertinimas valstybinėse ir privačiose organizacijose

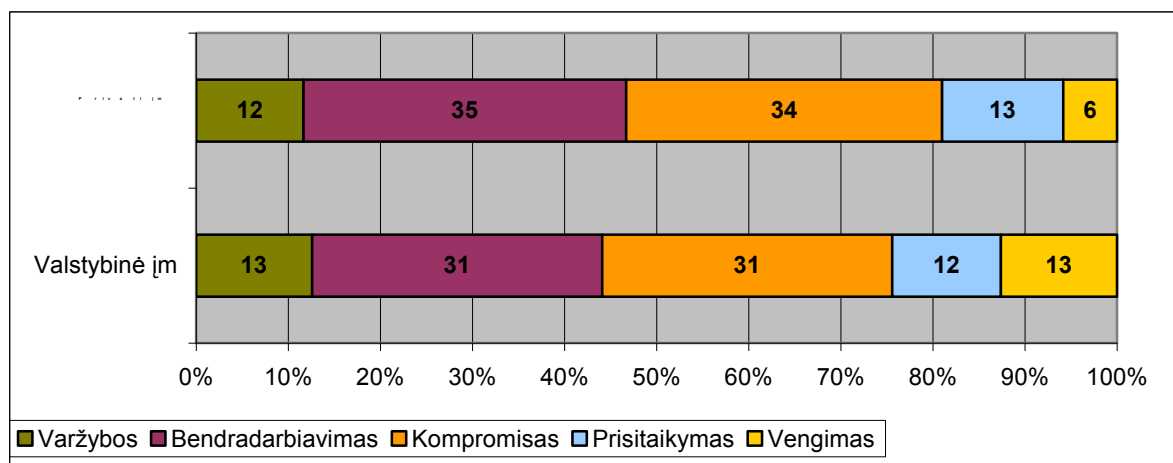
7 ir 8 pav. *komentaras*: papildomai išanalizavus kaip teigiamai ir neigiamai yra vertinamas konfliktų kilimas organizacijose gauti tokie rezultatai, kad: valstybinio sektoriaus organizacijose pagrindiniu konfliktų kilimo privalumu laikomas toks rezultatas kaip „normų kūrimas, naujų taisyklių, elgesio normų atsiradimas“ greičiausiai dėl to, kad šiame sektoriuje dirbantys darbuotojai turi griežtas darbo taisykles, nusistovėjusią tvarką bei normas ir naujų šių veiksnių atsiradimas yra labai vertinamas. Labiausiai neigiamu konfliktų poveikio rezultatu laikomi keli veiksniai, tokie, kaip: socialinio, psichologinio mikroklimato pablogėjimas; padidėjusi įtampa grupėje; sudėtingas santykių atkūrimas po konflikto.

Privataus sektoriaus organizacijose pagrindiniu konfliktų kilimo privalumu laikomas „užslėptų problemų atskleidimas“, kadangi situacijos išsiaiškinimas pagerina tarpusavio santykius ir žinoma darbo našumą. Labiausiai neigiamu rezultatu laikomas „socialinio, psichologinio mikroklimato pablogėjimas“, „padidėjusi įtampa grupėje“, kaip ir valstybinio sektoriaus darbuotojų teigimu.



Šaltinis: sudaryta autorės

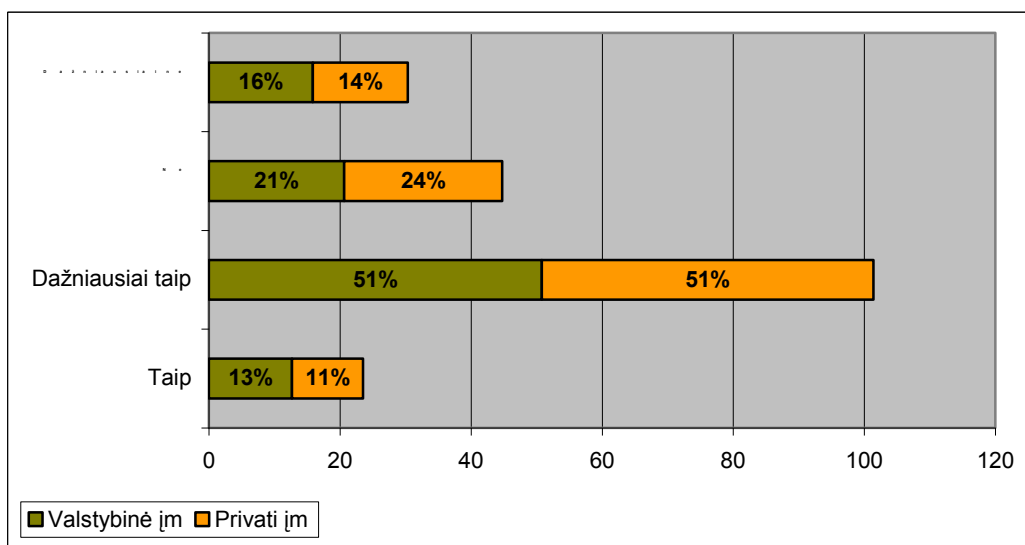
8 pav. Neigiamo konfliktų poveikio vertinimas valstybinėse ir privačiose organizacijose



Šaltinis: sudaryta autorės

9 pav. Valstybinių ir privačių organizacijų darbuotojų pasitenkinimo lygis konfliktų valdymo strategijomis

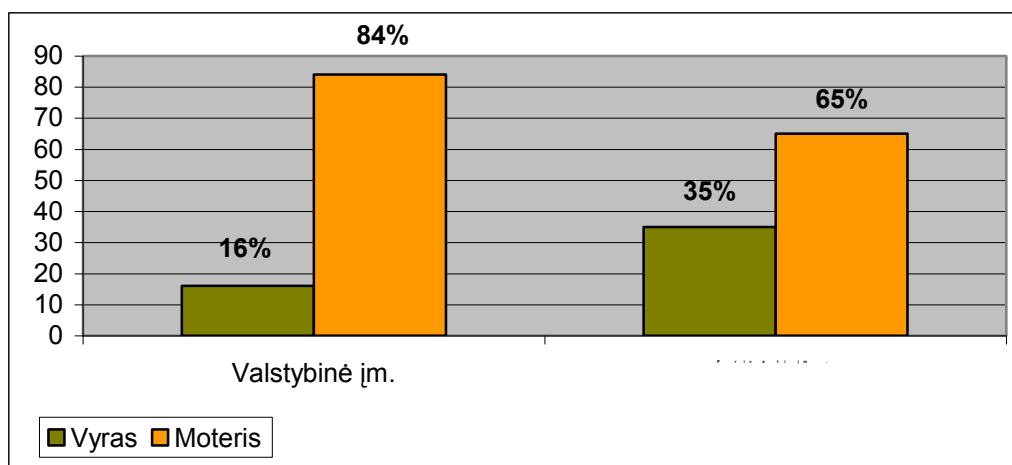
9 pav. komentaras: Valstybinio ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojai apylygiai vienodai vertina konfliktų valdymo strategijų efektyvumą: efektyviausiomis laikant *Bendradarbiavimo* ir *Kompromiso* strategijas, Privačiose įmonėse neefektyviausia laikoma *Vengimo* strategija konfliktams valdyti, greičiausiai todėl, kad konflikto ignoravimas (vengimas) tik atitolina jo sprendimą, bet pačios problemos nepašalina.



Šaltinis: sudaryta autorės

10 pav. Valstybinių ir privačių organizacijų darbuotojų konfliktų valdymo ir sprendimo organizacijoje vertinimas pagal pasitenkinimo lygį

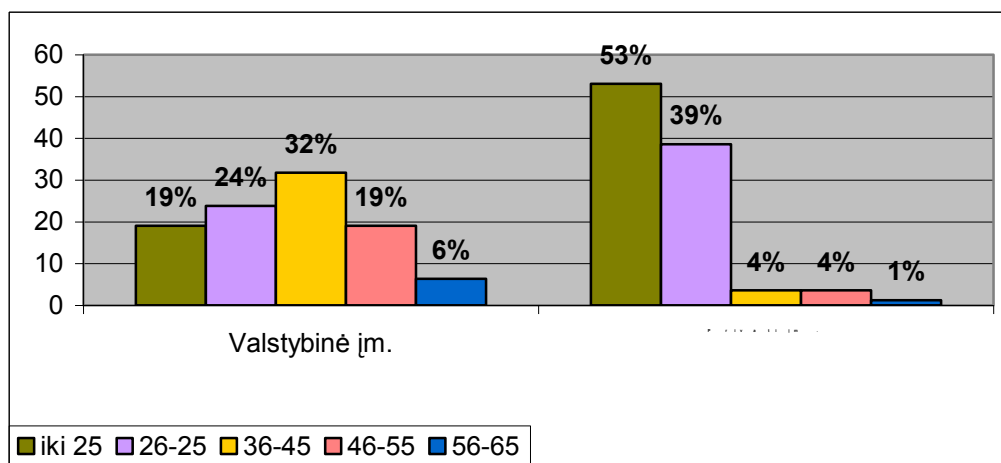
10 pav. komentaras: Iš grafiko matyti, kad valstybinių ir privačių organizacijų darbuotojai dažniausiai yra patenkinti konfliktų baigtimi.



Šaltinis: sudaryta autorės

11 pav. Valstybinių ir privačių organizacijų darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį

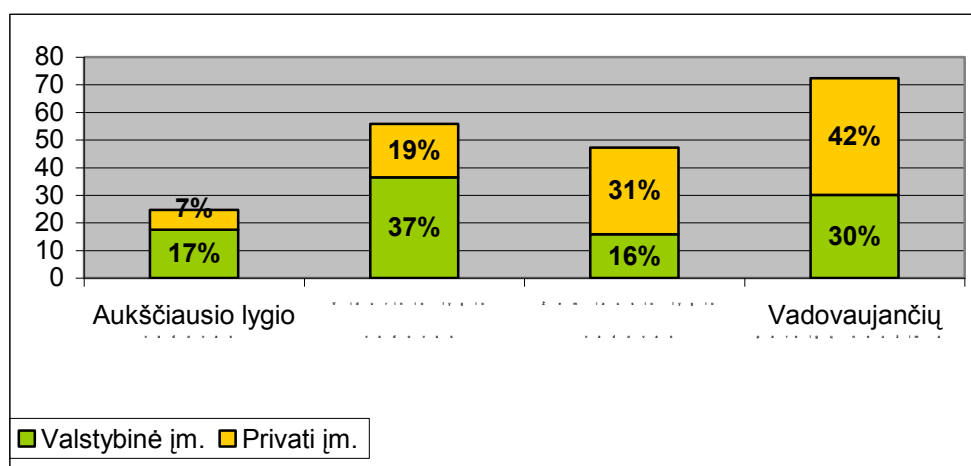
11 pav. komentaras: Tyrimo metu daugiausiai moterys savo nuomonę išsakė apie įvairius su organizacijos kultūra ir konfliktų valdymu susijusius klausimais. Taip nutiko gal būt todėl, kad šios lyties atstovės palankiau vertina įvairius sociologinius tyrimus, arba atitinkamoje organizacijoje jų buvo daugiau.



Šaltinis: sudaryta autorės

12 pav. Valstybinių ir privačių organizacijų darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių

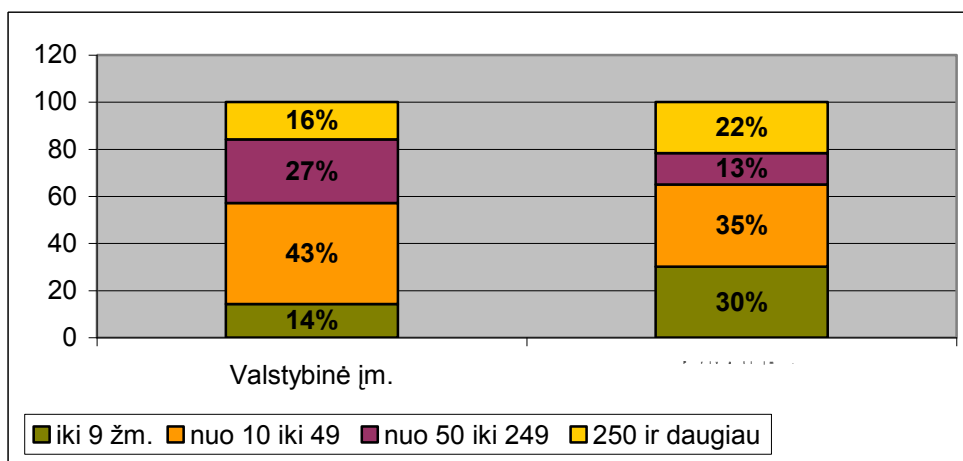
12 pav. komentaras: Tyrimo metu didžioji dalis respondentų iš valstybinių organizacijų priklausė 36-45 metų grupei, iš privataus sektoriaus respondentai buvo jaunesnio amžiaus, t.y. didžioji dauguma buvo 26-35 metų amžiaus. Tai galėjo lemti arba tyrimo metu pasiektos auditorijos būdas (internetu ar individualiai buvo platintos anketos) arba tai, kad valstybinėse organizacijose daugiau dirba vyresnio amžiaus asmenys ir kt.



Šaltinis: sudaryta autorės

13 pav. Valstybinių ir privačių organizacijų darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamą pareigų poziciją vadovavimo grandinėje

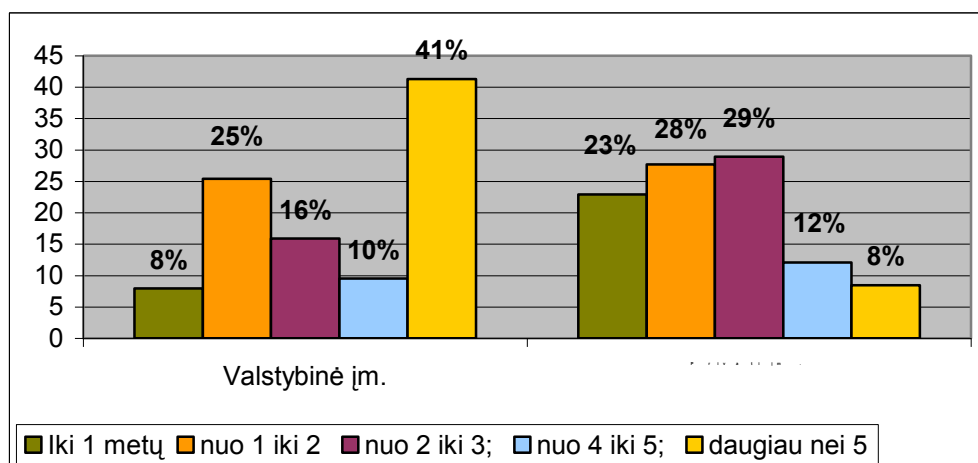
13 pav. komentaras: Tyrimo metu iš valstybinio sektoriaus organizacijų daugiausiai buvo apklausta vidurinio lygio vadovų, o iš privačių – vadovaujančių pareigų neužimančių darbuotojų.



Šaltinis: sudaryta autorės

14 pav. Valstybinių ir privačių organizacijų pasiskirstymas pagal dydį

14 pav. komentaras: Valstybinių ir privačių organizacijų pasiskirstymas pagal dydį buvo apylygis: daugiausiai privataus ir valstybinio sektoriaus respondentų buvo dirbantys smulkiuose įmonėse (nuo 10 iki 49 žm.), kita didžioji dauguma iš valstybinio sektoriaus organizacijų priklausė vidutinėms įmonėms, o iš privataus sektoriaus – mikro įmonėms.



Šaltinis: sudaryta autorės

15 pav. Valstybinių ir privačių organizacijų darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje darbovietėje

14 pav. komentaras: Didžioji dauguma darbuotojų iš valstybinio sektoriaus organizacijų buvo išdirbę pastarojoje įmonėje daugiau nei 5 metus, o mažiausiai – išdirbusių mažiau nei 1 metus. Priešingai, privatų sektorių atstovaujantys respondentai pastarojoje įmonėje daugiausiai buvo išdirbę nuo 1-3 metų, o mažiausia dauguma (tik 8%) daugiau nei 5 metus. Tokius rezultatus galėjo įtakoti tai, kad valstybiniame sektoriuje dirbantys asmenys yra sėslesni, valstybinio – nepastovūs.

TYRIMO DUOMENYS

1 Lentelė

1-6 Klausimas	Organizacijos tipas	Organizacijos kultūros tipas (respondentų sk.)			
		Klanas	Prisitaikymas	Rinka	Hierarchija
Vyraujantis organizacijos kultūros tipas	Valstybinė įmonė	32	16	2	16
	Privati įmonė	39	28	12	6

Šaltinis: sudaryta autorės

2 lentelė

7 Klausimas	Organizacijos tipas	Konfliktų lygis (respondentų sk.)		
		Aukštas	Vidutinis	Žemas
Kaip vertinate savo organizacijoje kylančių konfliktų lygį?	Valstybinė įmonė	5	35	23
	Privati įmonė	11	40	32

Šaltinis: sudaryta autorės

3 lentelė

8 Klausimas	Organizacijos tipas	Variantai	Respondentų skaičius				
			1	2	3	4	5
Kaip Jūs elgiatės konfliktinės situacijos organizacijoje metu? 1–visiškai nesutinku; 2–nesutinku; 3–neturiu nuomonės; 4–sutinku; 5–visiškai sutinku	Valstybinė įmonė	a) Darote spaudimą siekdamas įrodyti savo teisumą, stengiatės kovoti už savo poziciją.	6	20	8	27	2
	Privati įmonė		11	32	10	27	3
	Valstybinė įmonė	b) Aptariate problemą bei ieškote sprendimų. Stengiatės rasti tinkamą abiejų pusių laimėjimų ir praradimų derinį.	0	1	0	36	26
	Privati įmonė		2	6	0	47	28
	Valstybinė įmonė	c) Jums svarbu išlaikyti bendravimo galimybę, ieškote kompromiso.	0	2	0	40	21
	Privati įmonė		2	2	2	41	36
	Valstybinė įmonė	d) Priimate priešininko poziciją, kartais savo norus aukojate dėl kitų asmenų interesų.	5	24	9	21	4
	Privati įmonė		9	32	12	47	3
	Valstybinė įmonė	e) Vertinate konfliktą kaip nesusipratimą, siekiate jo išvengti, nesiimat jokių veiksmų, konfliktą paliekate spręsti kitiems.	14	31	8	6	4
Privati įmonė		20	40	8	12	3	

Šaltinis: sudaryta autorės

4 lentelė

9 Klausimas	Organizacijos tipas	Variantai	Respondentų skaičius				
			1	2	3	4	5
Nurodykite kokį teigiamą poveikį Jūsų organizacijoje įtakoja konfliktai. 1–visiškai nesutinku; 2–nesutinku; 3–neturiu nuomonės; 4–sutinku; 5–visiškai sutinku	Valstybinė įmonė	a) Užslėptų problemų atskleidimas.	0	11	6	38	8
	Privati įmonė		0	13	10	48	12
	Valstybinė įmonė	b) Galimybė pašalinti įvairius trūkumus ir labiau įsitraukti į darbinę ir visuomeninę veiklą.	1	8	8	38	8
	Privati įmonė		1	17	13	41	11
	Valstybinė įmonė	c) Galimybė grupei susivienyti, padidinti savo sutelktumą, ugdyti “mes” jausmą.	0	12	14	29	8
	Privati įmonė		4	25	16	32	6
	Valstybinė įmonė	d) Savo jėgų išbandymas - oponento galimybių išsiaiškinimas.	1	11	14	31	6
	Privati įmonė		4	25	14	37	3
	Valstybinė įmonė	e) Naujovių, pokyčių ir raidos skatinimas.	0	9	9	36	9
	Privati įmonė		8	18	12	36	9
	Valstybinė įmonė	f) Normų kūrimas, naujų taisyklių, elgesio normų atsiradimas.	0	4	5	49	5
	Privati įmonė		3	11	17	36	6

Šaltinis: sudaryta autorės

5 lentelė

10 Klausimas	Organizacijos tipas	Variantai	Respondentų skaičius				
			1	2	3	4	5
Nurodykite kokį neigiamą poveikį Jūsų organizacijoje įtakoja konfliktai. 1–visiškai nesutinku; 2–nesutinku; 3–neturiu nuomonės; 4–sutinku; 5–visiškai sutinku	Valstybinė įmonė	a) Sudėtingas santykių atkūrimas po konflikto.	2	11	2	43	5
	Privati įmonė		5	20	6	43	9
	Valstybinė įmonė	b) Grupėje padidėja įtampa, priešiškas.	1	8	4	33	17
	Privati įmonė		3	12	9	41	18
	Valstybinė įmonė	c) Didelės emocinės ir materialinės dalyvavimo konflikte sąnaudos.	2	13	9	19	10
	Privati įmonė		1	24	12	37	9
	Valstybinė įmonė	d) Veiklos efektyvumo bei rezultatų pablogėjimas	1	18	10	26	8
	Privati įmonė		0	38	11	25	9
	Valstybinė įmonė	e) Susilpnėję ar nutrūkę konflikto šalių ryšiai.	3	14	7	32	7
	Privati įmonė		1	25	11	36	10
Valstybinė įmonė	f) Socialinio psichologinio klimato pablogėjimas.	0	5	4	40	14	
Privati įmonė		2	7	10	42	22	

Šaltinis: sudaryta autorės

6 lentelė

11 Klausimas	Organizacijos tipas	Pasitenkinimo vertinimas (respondentų sk.)							
		Taip		Dažniausiai Taip		Ne		Dažniausiai Ne	
Ar esate patenkintas iškilusių konfliktų valdymu ir sprendimu Jūsų organizacijoje?		(Vnt.)	(%)	(Vnt.)	(%)	(Vnt.)	(%)	(Vnt.)	(%)
	Valstybinė įmonė	8	13	32	51	13	21	10	16
	Privati įmonė	9	11	42	51	20	24	12	14

Šaltinis: sudaryta autorės

7 lentelė

12. Klausimas	Organizacijos tipas	Respondentų lytis	Respondentų skaičius	
			(Vnt)	(%)
Jūsų lytis?	Valstybinė įmonė	Vyras	10	16
		Moteris	53	84
	Privati įmonė	Vyras	29	35
		Moteris	54	65

Šaltinis: sudaryta autorės

8 lentelė

13. Klausimas	Organizacijos tipas	Respondentų amžius									
		Iki 25m.		26-35m.		36-45m.		46-55m.		56-65m.	
		(vnt)	%	(vnt)	%	(vnt)	%	(vnt)	%	(vnt)	%
Jūsų amžius?	Valstybinė įmonė	12	19	15	24	20	32	12	19	4	6
	Privati įmonė	44	53	32	39	3	4	3	4	1	1

Šaltinis: sudaryta autorės

9 lentelė

14. Klausimas	Organizacijos tipas	Užimamų pareigų pozicija							
		Aukščiausio lygio vadovas		Vidurinio lygio vadovas		Žemiausio lygio vadovas		Vadovaujančių pareigų neužima	
		(vnt)	%	(vnt)	%	(vnt)	%	(vnt)	%
Užimamų pareigų pozicija vadovavimo grandinėje?	Valstybinė įmonė	11	17	23	37	10	16	19	30
	Privati	6	7	16	19	26	31	35	42

Šaltinis: sudaryta autorės

10 lentelė

15. Klausimas	Organizacijos tipas	Įmonės dydis							
		iki 9 žm.		nuo 10 iki 49		nuo 50 iki 249		250 ir daugiau	
		(vnt)	%	(vnt)	%	(vnt)	%	(vnt)	%
Organizacijos (įmonės), kurioje dirbate, dydis?	Valstybinė įmonė	9	14	27	43	17	27	10	16
	Privati įmonė	25	30	29	35	11	13	18	22

Šaltinis: sudaryta autorės

11 lentelė

17. Klausimas	Organizacijos tipas	Darbo stažas įmonėje									
		=<1 metai		nuo 1-2		nuo 2-3		nuo 4-5		≥5 metai	
		(vnt)	%	(vnt)	%	(vnt)	%	(vnt)	%	(vnt)	%
Darbo stažas įmonėje?	Valstybinė	5	8	16	25	10	16	6	10	26	41
	Privati įmonė	19	23	23	28	24	29	10	12	7	8