

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Tadas Šakys

SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ KONFLIKTŲ VALDYMAS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas: prof. Rūta Čiutienė

KAUNAS, 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ KONFLIKTŲ VALDYMAS

Įmonių valdymas, 621N22001

MAGISTRO DARBAS

Studentas.....
VMGZVL-4a Tadas Šakys
2016 m. gegužės 12 d.....

Vadovė.....
prof. R.Čiutienė
2016 m. gegužės 12 d.

Recenzentė
Lekt. Dr. V.Venckuvienė
2016 m. gegužės 12 d.

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Tadas Šakys
Įmonių valdymas,

Skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymas

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 ____ m. _____ d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano Tado Šakio baigiamasis magistro darbas tema „Skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Šakys Tadas. Different Generations Employee Conflict Management. Master's Final Thesis in Enterprises Management/ supervisor prof. R.Čiutienė. Management Department, Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology
Social Sciences: Management and Administration.

Key words: Employee, Management

Kaunas, 2016. 75 p.

SUMMARY

Relevance and novelty of research

Today the organization is characterized by intensity, constant change and dynamic environment, to which the need to adapt. Due to the different perceptions of the same phenomena often organizations fight in conflicts. Thus, organizations are inevitable conflicts in life, they are part of everyday life. It is important to examine this phenomenon actually grasp the causes of conflict and to manage them and to deal with so that normalizuotumėme employee relations, improve the working atmosphere.

Generational theory pioneers Strauss and Howejus studying different generations staff noticed that some old people had similar beliefs, attitudes and behavior, because all of them grow to adulthood in the same historical period. Strauss and Howejus, 1990, published at the time the theory stressed that different generations have different values and unique way of thinking, while defending its truths inevitably arise between different generations of conflict.

Problem

Author of the study showed that different individual employees sometimes life values, the difference in their approach to work, loyalty to the organization - the main factors leading to conflicts and increase their take-off opportunities for organizations. In order to reduce the different generations of workers in conflict and conflict situations carpet that the organization needed to develop effective conflict management model.

Object of research: Different generations of employees conflict management organization.

Research aim: analyze the different generations of employees conflict management situation of the organization and to provide conflict management improvement opportunities.

Research objectives:

1. Reveal the different generations of workers in conflict management and problematic aspects of their research relevance;
2. Examine the different generations of workers in conflict management features;

3. Reasonable employees of different generations of employees conflict management research methodology;
4. To reveal the different generations of employees conflict management organization strengths and weaknesses, and provide conflict management improvement opportunities

The study methodology

1. The scientific literature;
2. Document analysis;
3. Questionnaire.

Study results

The study is particularly relevant in practical terms, since the evaluation of employees' opinions and suggestions of different generations of employees conflict management organization will become more effective.

TURINYS

ĮVADAS	10
1. PROBLEMOS ANALIZĖ	13
2. TEORINIAI SPRENDIMAI	16
2.1. Skirtingų darbuotojų kartų charakteristika	16
2.1.1. Kartos sąvoka	16
2.1.2. Kartų klasifikacija ir būdingi bruožai	18
2.2. Skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo ypatumai	23
2.2.1. Konfliktų samprata	23
2.2.2. Konfliktų struktūra	26
2.2.3. Konfliktų tipai ir priežastys	28
2.3. Skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo teorinis modelis	30
2.3.1. Darbuotojų konfliktų valdymo metodai	30
2.3.2. Skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo teorinis modelis	41
3. TYRIMO METODOLOGIJA	43
3.1. Tyrimo instrumento pagrindimas	43
3.2. Tyrimo organizavimas	45
3.3. Tiriamųjų pristatymas	45
4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA	48
4.1. Kiekybinio tyrimo eiga ir rezultatai	48
4.2. Skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo tobulinimo galimybės	61
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	65
LITERATŪRA	67
PRIEDAI	69

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Konfliktų etapai	26
2 pav. Konfliktų skirstymas	27
3 pav. Dvimatis konfliktų reguliavimo modelis	30
4 pav. Konflikto sprendimo modelis	32
5 pav. Konfliktų valdymo fazės	33
6 pav. Apibendrintas skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo teorinis modelis	41
7 pav. Tyrimo logika	43
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)	44
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (proc.)	45
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)	46
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje (proc.)	46
12 pav. Konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų dažnumas (proc.)	47
13 pav. Organizacijos patirtis konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdyme (proc.)	49
14 pav. Konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų sprendėjas (proc.)	50
15 pav. Konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų organizacijoje tipai (proc.)	50
16 pav. Konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų eigos fazių pripažinimas (proc.)	51
17 pav. Konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų organizacijoje valdymo svarba (proc.)	52
18 pav. Konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų lygio užtikrinimas organizacijoje (proc.)	52
19 pav. Respondentų veiksmai esant konfliktui tarp skirtingų kartų darbuotojų ar konfliktinei situacijai (proc.)	53
20 pav. Respondentų pasitenkinimas konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų sprendimais (proc.)	54
21 pav. Respondentų požiūris į konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo veiksmų taikymo momentą (proc.)	54
22 pav. Konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo problemų netinkamo sprendimo priežastys (proc.)	55
23 pav. Konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų sprendimo vadovaujantis	

priežasties-pasekmės analize taikymas (proc.)	56
24 pav. Konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų sprendimo seka (proc.)	57
25 pav. Efektyviausi konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų sprendimo būdai (proc.)	58
26 pav. Respondentų požiūriu efektyviausias konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo būdas organizacijoje (proc.)	58
27 pav. Prevencinės priemonės taikomos konfliktams kylantiems tarp skirtingų kartų darbuotojų organizacijoje (proc.)	59
28 pav. Veiksmingiausia konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo ir prevencijos priemonė organizacijoje (proc.)	60
29 pav. Konfliktų, kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų, valdymo organizacijoje priemonės	62

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kartos ir jų charakteristika	18
2 lentelė. Kartoms būdingi bruožai	19
3 lentelė. Kartoms būdingi požiūriai į darbą bruožai	20
4 lentelė. Konfliktų samprata	22
5 lentelė. Konfliktai organizacijoje	28
6 lentelė. Konfliktų sprendimo būdai	38
7 lentelė. Bendradarbiavimu pagrįsto konfliktų valdymo stiliaus pagrindiniai žingsniai	39
8 lentelė. Anketinės apklausos tyrimo sritys	42
9 lentelė. Pagrindinės konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų atsiradimo priežastys įmonėje	48

IVADAS

Temos aktualumas. Šių dienų organizacijoje, pasižyminčioje nuolatine kaita, dėl skirtingo tų pačių reiškinių suvokimo neretai kyla konfliktai. Konfliktai organizacijose neišvengiami, tačiau juos svarbu spręsti ir valdyti.

Kartų teorijos pradininkai W. Straussas ir N. Howėjus, tyrinėdami skirtingų kartų darbuotojus pastebėjo, kad kai kurių amžiaus grupių žmonės suvienija panašūs įsitikinimai ir elgesys, nes visi jie iki pilnametystės auga tuo pačiu istoriniu laikotarpiu. W. Strausas ir N. Howėjus, 1990 metais paskelbtoje kartų teorijoje pabrėžė, kad skirtingos kartos turi skirtingas vertybes ir savitą mąstymą, o ginant savo tiesas neišvengiamai tarp skirtingų kartų kyla konfliktų (Ramanauskienė, 2014).

Autoriai Guthrieras, Akersas, Nashas, Lozano (2009); Avrichas, Mitchelis (2013); Behrmanas (2012); Carteris (2011) savo moksliniuose darbuose tyrinėję darbuotojų konfliktų valdymo galimybes, tyrimų išvadose pažymėjo, kad viena pagrindinių darbuotojų konfliktų priežasčių - skirtingos darbuotojų kartos. Pasak Guthriero ir kt. (2009), organizacijose konfliktai kyla dėl skirtingų kartų darbuotojų vertybių, skirtingo darbuotojų požiūrio į gyvenimą, skirtingo požiūrio į darbą, skirtingo darbuotojų lojalumo organizacijai.

Kylančius konfliktus organizacijoje būtina veiksmingai valdyti, pasitelkiant kuo naujesnius konfliktų valdymo modelius.

Mokslinė problema. Baigiamajame magistro darbe analizuojamas skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymas. Pažymėtina, kad skirtingų kartų konfliktų valdymo organizacijoje tema gana aktuali, tai atskleidžia mokslinių publikacijų šia tema gausa. Iš Lietuvos autorių, nagrinėjusių konfliktų valdymo organizacijoje ypatumus, skirtingų kartų darbuotojų konfliktų priežastis ir jų valdymo galimybes, paminėtini Vasiliauskaitė (2014); Čiutienė, Railaitė (2013); Meldiuk, Toločka (2012); Girštautas (2011); Kuprytė ir Salatkienė (2011); Jesaulenkienė (2009); Vveinhardt (2009); Cirtautienė (2009); Račelytė (2009); Stoškus (2006); Palidauskaitė (2005); Grigas (1996) ir kt. Iš užsienio autorių paminėtini Guthrieras, Akersas, Nashas, Lozano (2009); Avrichas, Mitchelis (2013); Behrmanas (2012); Carteris (2011) Lucasas (2011); Susmanas (2011); Haynesas, (2011); S.A. Murphis (2007); Notteris (2002) ir kt.

Lucasas (2011), nagrinėjęs konfliktų organizacijoje priežastis nustatė, kad konfliktus organizacijose dažniausia sukelia skirtingos vertybės ir įsitikinimai, netinkamas arba blogas bendravimas, priešingi lūkesčiai. Pasak Lucaso (2011), viena pagrindinių konfliktų organizacijoje priežasčių skirtingų kartų darbuotojų skirtingi interesai, vertybės, požiūris į darbą.

Murphis (2007), atlikęs tyrimus nustatė, kad daugiau nei 60 procentų dirbančiųjų patiria konfliktus, atsirandančius dėl kartų skirtumų. Potencialias galimybes atsirasti konfliktams tarp skirtingomis vertybėmis besiskiriančių žmonių mini ir Notteris (2002). Vasiliauskaitė (2014), atlikusi konfliktų valdymo būdų analizę viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose pažymėjo, kad vieno efektyviausio konfliktų valdymo metodo ar modelio nėra. Konfliktinės situacijos, skirtingos, tad kiekvienam sprendimo bandymui reikalinga kruopšti esamos padėties analizė ir skirtingas modelis.

Račelytė (2009) įvardija šias esmines konfliktų priežastis: tarpusavio priklausomybė, tikslų skirtumas, riboti resursai, skatinimų struktūra, suvokimo skirtumai, skirtingi tikslai, statusų nesutapimas, netikslus suvokimas.

Baigiamajame darbe siekiama išnagrinėti kylančių konfliktų priežastis ir pateikti veiksmingą teorinį skirtingų kartų konfliktų valdymo modelį.

Tyrimo problema. Dabartiniu metu daugelyje šalies įmonių dirba skirtingų kartų darbuotojai. Pastarųjų metų moksliniai tyrimai (Guthrieras, Akersas, Nashas, Lozanas (2009); Avrichas, Mitchelis (2013); Behrmanas (2012); Carteris (2011) ir kt.) atskleidė, kad viena esminių organizacijose kylančių konfliktų priežasčių- įmonėje dirbantys skirtingų kartų darbuotojai. Minėtų autorių tyrimais nustatyta, kad skirtingos atskirų darbuotojų kartų gyvenimo vertybės, skirtingas jų požiūris į darbą, į lojalumą organizacijai – pagrindiniai veiksniai lemiantis konfliktus ir didinantys jų kilimo galimybes organizacijose.

Siekiant sumažinti skirtingų kartų darbuotojų konfliktų ir konfliktinių situacijų kilimo galimybes organizacijai, būtinas parengti veiksmingą konfliktų valdymo modelį.

Probleminį klausimas – kokios priemonės ir įrankiai gali sudaryti prielaidas veiksmingam skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymui organizacijoje?

Tyrimo tikslas – išanalizuoti skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo situaciją organizacijoje ir numatyti konfliktų valdymo gerinimo galimybes.

Tyrimo objektas – skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymas organizacijoje.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo probleminius aspektus ir jų tyrimo aktualumą;
2. Išnagrinėti skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo ypatumus;
3. Pagrįsti darbuotojų skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo tyrimo metodologiją;
4. Atskleisti skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo organizacijoje privalumus ir trūkumus bei numatyti konfliktų valdymo gerinimo galimybes.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Dokumentų analizė;
3. Anketinė apklausa;
4. Anketinė apklausa.

Teorinis ir praktinis darbo reikšmingumas. Tyrimas ypač aktualus praktiniu požiūriu, nes įvertinus darbuotojų nuomonę ir jų pasiūlymus, skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymas organizacijoje taps veiksmingesnis.

1. PROBLEMOS ANALIZĖ

Visuomenės gyvenimas neįsivaizduojamas be konfliktų, nes žmonės dažniausiai teikia pirmenybę savo interesų patenkinimui. Mokslinėje vadybos literatūroje konfliktas plačiąja prasme traktuojamas kaip žmonių priešingų interesų ar požiūrių, siekių, motyvų susidūrimas.

Konfliktas kyla dėl įvairių subektyvių ir objektyvių veiksnių (faktų). Konfliktas kyla tik esant konfliktiškumo subjektyviam suvokimui, kurį lemia bent vieno asmens grėsmės pojūtis, konflikto dalyvių individualių tikslų nesuderinamumas. Konfliktų kilimą dažnai apsprendžia žmogaus individuali gyvenimo patirtis, jo vertybių sistema, motyvacijos bei orientacijos.

Iš Lietuvos autorių, nagrinėjusių konfliktų valdymo organizacijoje ypatumus, skirtingų kartų darbuotojų konfliktų priežastis ir jų valdymo galimybes, paminėtini Vasiliauskaitė (2014); Čiutienė, Railaitė (2013); Meldiuk, Toločka (2012); Girštautas (2011); Kuprytė ir Salatkienė (2011); Jesaulenkienė (2009); Vveinhardt (2009); Cirtautienė (2009); Račelytė (2009); Stoškus (2006); Palidauskaitė (2005); Grigas (1996) ir kt. Iš užsienio autorių paminėtini Guthrieras, Akersas, Nashas, Lozano (2009); Avrichas, Mitchelis (2013); Behrmanas (2012); Carteris (2011) Lucasas (2011); Susmanas (2011); Haynesas, (2011); S.A. Murphis (2007); Notteris (2002) ir kt.

Lucasas (2011) nagrinėjęs konfliktų organizacijoje priežastis nustatė, *kad konfliktus organizacijose dažniausia sukelia skirtingos vertybės ir įsitikinimai, netinkamas arba blogas bendravimas, priešingi lūkesčiai*. Murphy (2007) atlikęs tyrimus nustatė, kad daugiau nei 60 procentų dirbančiųjų patiria konfliktus, atsirandančius dėl kartų skirtumų. Vasiliauskaitė (2014) atlikus konfliktų valdymo būdų analizę viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose pažymėjo, kad konfliktus organizacijoje dažniausia sukelia skirtingos darbuotojų vertybės ir įsitikinimai.

Pasak Vasiliauskaitės (2014), konflikte turi būti trys komponentai: veikėjai, veikla ir nesuderinamumas. Kai yra šie komponentai tada yra ir priežastys kilti konfliktui. Konfliktą galima įvardinti konfliktą kaip: nesutarimas tarp dviejų ar daugiau asmenų, tam tikra tema, klausimu. Vienas iš dažniausių konfliktų priežasčių galima paminėti: prieštaringos vertybės ir įsitikinimai, skirtingos sampratos, netinkamas arba blogas bendravimas, priešingi lūkesčiai. Visi šios priežastys gali būti sąlygotos ir skirtingo darbuotojų amžiaus.

Anot Vasiliauskaitės (2014), konfliktų priežasčių yra labai daug, tačiau visų konfliktų esminės priežastys yra darbuotojo amžiaus skirtumai, komunikacijos tarp bendradarbių ir vadovų problematika, darbuotojų išsilavinimo ir elgesio skirtumai.

Konfliktai gali kilti visur. Jie visada kyla ten, kur vienas padalinys dirba blogai ir dėl jo darbo iškyla problemų kituose padaliniuose. Konfliktų priežastis gali būti ir organizacijos valdymo struktūra,

dvigubas pavaldumas. Konfliktų daugėja, didėjant specializacijai. Konfliktai kyla ir dėl skirtingai suvokiamų vertybių, darbuotojų amžiaus skirtumų (skirtingų kartų darbuotojų požiūrio į darbą).

Konfliktai dažnai kyla dėl klaidingos informacijos arba ne laiku pateiktos informacijos.

sukelia neteisinga informacija, ne laiku pateikta informacija ir kt. Viena iš dažniausiai pasitaikančių tokių konfliktų priežasčių – konfliktuojančių pusių nesugebėjimas komunikuoti, išklausant ir įsigilinant ne tik į savo problemas bet ir į konfliktuojančios pusės problemas. Konfliktai dažnai kyla ir dėl to kad viena iš konfliktuojančių pusių per ne lyg sureikšmina ir idealizuoja savąjį „Aš“ .

Darbutienė (2010), išnagrinėjusi konfliktų organizacijose priežasčių tyrimą įvardijo šias esmines konfliktų kilimo priežastis, kurios galima sieti ir su skirtingų kartų darbuotojais:

- Skirtingas tų pačių aspektų suvokimas. Kiekvienas žmogus turi skirtingą vertybių sistemą, skirtingus įsitikinimus, kurias apsprendžia žmogaus aplinka, žmogaus kilmė, patirtis, išsilavinimas ir kiti aspektai.
- Išteklių ribotumas. Organizacijose kartais nutinka taip, kad skirtingi darbuotojai ar organizacijos padaliniai gauna išskirtinį finansavimą iš organizacijos vadovų (geresnes darbo sąlygas, palankesnes skatinimo priemones ir pan.), to pasėkoje dar skirtingus išteklius gaunančių darbuotojų dažnai kyla konfliktai.
- Organizacijos padalijimas į skyrius. Dauguma šiuolaikinių organizacijų suskirstytos į specializuotus padalinius (finansų skyrius, marketingo skyrius, tiekimo skyrius, realizacijos skyrius). Visiems minėtiems padaliniams ir skyriams organizacijos administracija deleguoja savas užduotis, tad dėl šių funkcinių skirtumų dažnai kyla konfliktai ar išauga jų kilimo tikimybę,
- Veiklos tarpusavio priklausomybė. Dažnai organizacijose vienų skyrių (padalinių) veiklos rezultatai apsprendžia kitų skyrių darbo rezultatus, t. y. skyrių ar padalinių veikla ir jos sėkmė tarpusavyje priklausoma. Tokia priklausomybė gali darbuotojus sutelkti kokybiškam darbui, tačiau gali ir sukiršinti, t. y. sąlygoti konfliktų atsiradimą.
- Konfliktai kylantys iš vaidmenų. Kiekvienas žmogus organizacijoje atlieka tam tikrus vaidmenis, esant tokiai situacijai, kai vieno darbuotojo elgesys prieštarauja jo atliekamam vaidmeniui, gali kilti konfliktas.
- Savosios teritorijos pažeidimas. Kiekvienas žmogus turi tam tikrą „savąją teritoriją“, t. y. savo kabinetą ar darbo vietą, specialiai jam skirtą darbo vietos įrangą ir pan. Daugeliui darbuotojų nepatinka kai svetimas žmogus įsiveržia į jų asmeninę erdvę, arba šios vietos šeimininkui reikia pakeisti darbo vietą, tada iškyla konfliktų kilimo grėsmė.

- Pokyčiai. Darbuotojai dažnai priešinasi pokyčiams, nes pokyčiai jiems sukelia nesuagumo jausmą. Inovacijų diegimas organizacijoje, personalo optimizavimas, persikvalifikavimas, visa tai gali padidinti konfliktų kilimą.
- Prasta komunikacijos ir informuotumas. Kaip jau minėta, kokybiška komunikacija tarp darbuotojų yra gera konfliktų prevencijos priemonė, tačiau kai ta komunikacija nekokybiškai atsiranda konfliktinių situacijų ir pačių konfliktų kilimo grėsmė.

Wasilewska (2008) atlikusi konfliktų valdymo gerinimo smulkiojo verslo organizacijose analizę nustatė, kad konfliktai organizacijoje neišvengiami, jie įtakoja darbo rezultatus, įtakoja darbuotojų psichinę būseną ir priimamus sprendimus. Tyrimu nustatyta, kad konfliktų lygis organizacijoje yra susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu bei jaučiama įtampa. Nustatyta, kad didėjant konfliktų lygiui organizacijoje, didėja ir darbe jaučiamos įtampos lygis, o sumažėjus konfliktų skaičiui, didėja pasitenkinimas darbu. Tyrimas atskleidė, kad konfliktų kilimo priežastys organizacijoje yra labai įvairios. Viena dažniausiai įvardijamų priežasčių yra skirtingų kartų darbuotojų interesų ir vertybių skirtumai.

Autoriai Guthrie ir kt. (2009), 2008-2009 m. atlikę skirtingų kartų (Kūdikių bumo, X ir Y) konfliktų priežasčių organizacijose analizę nustatė, kad organizacijose konfliktai kyla dėl *skirtingų šių kartų darbuotojų vertybių, skirtingo darbuotojų požiūrio į gyvenimą, skirtingo požiūrio į darbą, skirtingo darbuotojų lojalumo organizacijai*. Pasak autorių, skirtingai nei X ir Y kartų darbuotojai, Kūdikių bumo kartos atstovai pasižymi stipria darbo etika, noriai dirba viršvalandžius yra lojalūs karjerai ir darbdaviams, išlaiko pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos, mėgsta komandinį darbą. X kartos darbuotojai, skirtingai Kūdikių bumo kartai priskiriami darbuotojai yra mažiau lojalūs organizacijai, jie nebijo pakeisti darbovietę ir nebijo kritikos. Y kartos darbuotojams darbo saugumas ne esminis veiksnys, šios kartos atstovai vertina komandinį darbą, dievina technologijas, yra labai pasitikintys savimi, ypatingai vertinantys socialinius kontaktus bei kolektyvinį darbą.

Tyrimu nustatyta, kad organizacijose tarp skirtingų kartų darbuotojų dažniausi tarpasmeniniai konfliktai, kurių pagrindinės priežastys skirtingi darbuotojų požiūriai, vertybės, interesai. Tyrimu nustatyta, kad 59 proc. tarpasmeninių konfliktų kyla tarp pavaldinių ir vadovo.

Daugelis nagrinėtų autorių: Lucas (2011); Jesaulenkienė (2009); Vveinhardt (2009); Cirtautienė (2009); Račelytė (2009); Murphy (2007) ir kt. pripažįsta, kad vieno efektyviausio skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo metodo ar modelio nėra. Konfliktingos situacijos, skirtingos, tad kiekvienam sprendimo bandymui reikalinga kruopšti esamos padėties analizė ir skirtingas modelis. Pagrindinė konflikto sprendimo prielaida - atvirumas, tarpusavio pasitikėjimas ir pasirengimas bendradarbiauti. Minėti autoriai įvardija vadovo svarbą konfliktų sprendimo ir valdymo procese. Labai svarbu, kad vadovas sugebėtų išvelgti konfliktų grėsmę ir mokėtų gebėtų jiems užkirsti kelią.

Pasak autorių, veiksmingam skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymui būtina pasitelkti inovatyvius sprendimus: siekti asmeniškai pažinti darbuotojus, nes tai leidžia iš anksto numatyti galimą

jų reakciją į vieną ar kitą veiksma ir tinkamai pasirinkti elgesį; tiksliai apibrėžti darbuotojų atliekamas funkcijas, atsakomybę, darbo rezultatų kokybines ir kiekybines charakteristikas ir užsitikrinti teisingą jų įvertinimą; siekti asmeniškai pažinti darbuotojus, nes tai leidžia iš anksto numatyti galimą jų reakciją į vieną ar kitą veiksma ir tinkamai pasirinkti elgesį; reguliariai supažindinti darbuotojus su organizacijos veiklos rodikliais, teisiškai ir ekonomiškai juos šviesti. Itin svarbu puoselėti organizacinę kultūrą, organizuoti darbuotojų ir jų šeimų šventes.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimais nustatyta, kad organizacijose tarp skirtingų kartų darbuotojų dažniausiai kyla tarpasmeniniai konfliktai, kuriuos lemia skirtingi darbuotojų tikslai, įsitikinimai, vertybės, interesai. Dažniausiai tarpasmeniniai konfliktai kyla tarp pavaldinių ir vadovų. Veiksmingam skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymui būtina pasitelkti inovatyvius sprendimus: siekti asmeniškai pažinti darbuotojus, nes tai leidžia iš anksto numatyti galimą jų reakciją į vieną ar kitą veiksma ir tinkamai pasirinkti elgesį; tiksliai apibrėžti darbuotojų atliekamas funkcijas, atsakomybę, darbo rezultatų kokybines ir kiekybines charakteristikas ir užsitikrinti teisingą jų įvertinimą; siekti asmeniškai pažinti darbuotojus.

2. TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Skirtingų darbuotojų kartų charakteristika

2.1.1. Kartos sąvoka

Terminas „karta“ arba „generacija“ kildinamas iš lotyniškų žodžių „generatio“ ir „genus“ ir reiškiančių „pradėti gyvybę“ ir „giminė“, o taip pat ir graikiško žodžio „genos“, kurio reikšmė analogiška lotyniškų žodžių prasmei (Juknevičienė, 2013).

Kartą galima apibūdinti kaip grupę to paties amžiaus žmonių, kuriuos vienija koks nors istorinis įvykis (Labanauskas, 2008).

Pasak Bourdieu (1993), „karta traktuojama kaip kultūros fenomenas. Anot Legkausko (2012), karta – tai žmonės, kuriuos sieja panašus amžius ir bendri kultūriniai išgyvenimai. Pasak Kupperschmidto (2000), „karta suvokiama kaip žmonių grupė, kuriuos vienija panaši gimimo data, tuo laikotarpiu vykę žymūs istoriniai, politiniai įvykiai“.

Kaip nurodo Scottonas ir Marshallas (2005), „karta apjungia panašaus amžiaus grupės žmones, kurie gimė, augo, subrendo panašiu ar tuo pačiu istoriniu laikmečiu“.

Remiantis Smola ir Suttonu (2002), „kartą sieja to paties socialinio, istorinio gyvenimo įvykiai. Vienai kartai priskiriama grupė gyventojų, kurie augo ir brendo tų pačių juos supusių istorijos įvykių verpetuose“.

Remiantis Legkausku (2012), psichologine prasme kiekvieną kartą formuoja du pagrindiniai dalykai: *su gyvenimo etapu susiję interesai ir asmenybę formuojančios istorinės patirtys*. Laikydamisi įprastinio kartų skirstymo – vaikai, tėvai, seneliai, galime apibūdinti pagrindinius kiekvienos šių kartų interesus. *Vaikai* priklauso nuo tėvų ir auga jų saugomi. Svarbiausias jų užsiėmimas yra mokymasis pažinti pasaulį ir sėkmingai veikti jame. Kai vaikai pajunta, kad pasaulį jau pažįsta pakankamai gerai, jie ima siekti savarankiškumo ir pripažinimo. *Tėvai* gyvena tarsi „pareigų etapą“ – jų pareigos apima ne tik vaikų auginimą, bet ir savęs įtvirtinimą, taip pat rūpinimąsi savo pačių tėvais. Jų rankose sutelkta fizinė ir ekonominė galia, tačiau ir atsakomybės našta didžiausia. *Seneliai* žino, kad produktyviausi jų gyvenimo metailiko praeityje ir jėgos jau mažta. Tačiau jie turi sukaupę gyvenimo patirties, kurią laiko itin vertinga jaunesnėms kartoms, ir tikisi, kad ta patirtimi bus prasmingai pasinaudota.

Pasak L. Juknevičienės (2013), labai svarbu identifikuoti skirtingų kartų savitumus, įvardinti atskirų kartų skirtumus ir juos apsprendžiančius veiksnius.

Remiantis Straussu ir Howe teoriją, kas 20 metų užauga nauja unikali žmonijos karta, kuri formuojasi savitu laikotarpiu, paženklinutu politinių krizių, kultūrinio pakilimo ar technologijų proveržio. Visa tai nulemia žmonių pasaulėžiūrą ir asmenybės savybes (Ramanauskienė, 2014).

Apibendrinant galima teigti, kad karta gali būti suvokiama kaip grupė žmonių, gimusių tuo pačiu istoriniu laikotarpiu.

2.1.2. Kartų klasifikacija ir būdingi bruožai

Kartą galima tyrinėti įvairiais pjūviais – kaip demografinę kartą, kaip galios tinklą (angl. power network), kaip laiko matą ar kaip visuomenės grupių tarpusavio sąveiką (tėvai–vaikai).

Pasak Labanausko (2008), bandymas skirstyti gyventojus į kartas yra sunkus uždavinys, nes nėra visuotinai priimtinių kriterijų, pagal kuriuos galėtume „įrėminti“ vieną ar kitą laikotarpį, todėl ir 1 lentelėje pateikiama kartų klasifikacija yra sąlyginė bei kviečianti istorikus, sociologus, demografus, antropologus, vadybos bei rinkodaros specialistus diskutuoti bei vertinti ir tikslinti tiek mokslinėje, tiek populariojoje literatūroje, žiniasklaidoje ir internete „klaidžiojančių“ apibūdinimų pagrįstumą ir tinkamumą kartos sampratos konstravimui.

Anot Juknevičienės (2013), sunku išskirti kriterijus, kuriais remiantis žmonės būti priskiriami konkrečiai kartai. Daugelis autorių, nagrinėjusių kartų ypatumus, pažymi, kad kartas sieja jų gimimo laikas arba laikmetis, kuris trunka apie 20 metų. Tačiau mokslininkų nuomonės šiuo klausimu išsiskiria, dalis mokslininkų teigia, kad net ir dešimties metų laikotarpis yra per ilgas, kartai apibūdinti. Dalis autorių apibūdindami kartą ją sieja su tam tikra vertybių sistema. Praktikoje priimta vadovautis kartų teorijos pradininkų amerikiečių Strauso ir Howe (1991) pateikiamu kartų skirstymu į kartas pagal gimimo laikmetį.

Labanauskas (2008), remiantis mokslininkais (Lovell (2007); Figes (2007); Raleigh (2006); Gambrell (1995); Diuk (2004); Gillon (2004); Stukuls (2002)) įvardija šias kartas:

- Prarastoji karta (ang. Lost Generation)
- Didžioji karta (ang. Greatest Generation)
- Tylioji, tradicinė karta (ang. Silent Generation)
- Kūdikių bumo karta JAV (ang. Baby Boomers)
- X karta (ang. Generation X)
- Y karta (ang. Generation Y)
- Z karta (ang. Generation Z)

Kiekvienos iš minėtų kartų laikotarpis ir jų charakteristika pateikiami 1 lentelėje.

Kaip matyti iš pirmos lentelės prarastoji karta siejama su tautiniu atgimimu, didžioji karta su Lietuvos valstybės atkūrimo laikotarpiu. Tylioji, tradicinė karta sietina 1940 m. birželio Sovietų Sąjungos inicijuota Lietuvos okupacija ir aneksija.

Kūdikių bumo karta sietina su ideologija pakeitusia istorinę atmintį, Sovietų Sąjungos ir JAV lenktynėmis dėl geresnių gimstamumo rodiklių ir kt.

1 lentelė. Kartos ir jų charakteristika (Labanauskas, 2008)

Karta	Laikotarpis	Politiniai įvykiai
Prarastoji karta	1883–1900 m.	Tautinis atgimimas – V. Kudirka, J. Basanavičius.
Didžioji karta	1901–1924 m.	Lietuvos valstybės atkūrimo laikotarpis.
Tylioji, tradicinė karta	1925–1942 m.	1940 m. birželį Sovietų Sąjunga okupavo ir aneksavo Lietuvą, Sovietų Sąjunga Lietuvą okupavo antrą kartą.
Kūdikių bumo karta	1943–1960 m.	Ideologija pakeičia istorinę atmintį ; Sovietų Sąjungos ir JAV „lenktynės“ dėl geresnių gimstamumo rodiklių; karta, vėliau labai palankiai vertinusi „perestroiką“.
X karta	1961–1981 m.	Prahos pavasaris; R. Kalanta (1953–1972), hipiai – santarkos priešai.
Y karta	1982–2004 m.	1986 m. Sovietų Sąjungoje prasidėjus viešumo politikai, 1988 m. Lietuvoje susikūrė Lietuvos Persitvarkymo Sąjūdis.
Z karta	2003 m.-	Jai priklauso vaikai, gimę nuo 2003 metų. Pagal kartų teoriją, Z atstovų daugės iki pat 2023-ųjų. Ši generacija pasirengusi užkariauti pasaulį. Ji dar vadinama „Google“ karta, nes nuolat ieško informacijos, domisi naujovėmis ir žino, kur jų rasti. Tėvai skatina atžalas pinigais, kartais pritrūksta nuoširdaus bendravimo šeimoje.

Remiantis Songinaite (2011), šiuolaikinėms įmonėms tenka susidurti su 5 kartomis - pradėdant veteranais, kurie neretai dirba patarėjais, baigiant naująja Z karta, kuri jau ima brautis į darbo rinką. Organizacijos turi galvoti, kaip paskirstyti darbus, kaip motyvuoti kiekvieną jų, kaip išvengti konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų. Remiantis Amerikos Žmogiškųjų išteklių valdymo asociacijos 2014 m. paskelbtais duomenimis (toliau-SHRM) darbo rinkoje vyrauja trys kartos: kūdikių karta (sudaro apie 33 proc.), X karta (sudaro apie 42 proc.) bei Y karta (sudaro apie 25 proc. visų dirbančiųjų).

2 lentelėje pateikiami kūdikių bumo, X ir Y kartoms būdingi bruožai.

Kaip matyti iš 2 lentelės kiekviena karta turi gerų ir neigiamų bruožų. Kūdikių bumo kartos privalumas-sugebėjimas atsakingai dirbti, gebėjimas siekti numatytų tikslų. Kūdikių bumo kartos atstovai dažnai būna puikūs savo srities specialistai, dažniausia teoretikai. Kūdikių bumo kartos darbuotojai dažnai yra lojalūs savo organizacijai, dažnai prisiriša prie savo darbo vietos ir nemėgsta

pokyčių. Kūdikių bumo kartos darbuotojai yra taupūs, siekia užsitikrinti finansinį saugumą, nepritaria inovacijų diegimui organizacijose, mielai dirba viršvalandžius, siekdami įgyvendinti vadovų jiems deleguotus uždavinius.

2 lentelė. Kartoms būdingi bruožai (Juknevičienė, 2013)

Kriterijai	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta
Įtakos šaltinis	Kenedis, kontracepcija, televizija, Bitlai.	Šaltasis karas, M. Tečer, F. Mitterandas, G. Kohlis, Žvaigždžių karai, roko muzika, Europos sąjunga, automobilinės kelionės	Kompiuteriai, internetas, mobilusis ryšys, trumposios žinutės, kompiuteriniai žaidimai, visuotinis atšilimas, Facebook, pigios avia kelionės
Charakteristika	Optimistai, orientuoti į komandą, savimi patenkinti, sveiki ir gerai nusiteikę, asmeniškai tobulėjantys, išitraukiantys į darbą, „amžinai jauni“	Nepriklausomi, įvairiausiai, globaliai mąstantys, technologiški, smagūs, neformalūs pasitikintys savo jėgomis, pragmatikai, verslūs, savarankiški	Optimistai, pilietiškai, pasitikintys, greitai nusiviliantys, visuomeniškai, moralūs, gerai besiorientuojantys, „draugiški“ aplinkai
Teigiami bruožai	Motyvuoti, agresyvūs, siekiantys tikslo, komandos žaidėjai, orientuoti į santykių išlaikymą, paslaugūs.	Prisitaikantys, technologiškai išprusę, nepriklausomi, neįtakojami autoritetų, kūrybingi.	Svarbu prasmingas darbas, tvirtas, galintis atlikti daug įvairių darbų, realistiškas, techniškai išmintingi, herojiški.
Neigiami bruožai	Nemėgstantys technologijų, linkę prieštarauti kolegoms, svarbiau procesas negu rezultatas, egocentiški	Nekantūs, skeptiški, tingūs, greitai kritikuojantys, trūksta pasitikėjimo savimi, rezultatas svarbiau nei procesas	Reikia aiškios struktūros ir vadovavimo, nepatyrę, kaitaliojantys darbus, darbas ne svarbiausia
Darbo stilius	Svarbu korporatyvinė kultūra ir jausmas būti visumos dalimi, darbo vietos privatumas, neįsitraukti į per daug asmeninius santykius, bendradarbiavimas, centralizuotas žinių centras.	Labai svarbu požiūris ir kokybė, personalinė laisvė, asmeninės erdvės, lankstus darbo stilius bei vieta, galimybė lyderiauti.	Galimybė dirbti bet kur, neformali ir neįprastos erdvės išnaudojimas, poreikis mentorystei, žaisminga ir įkvepianti technologiška aplinka be biurokratijos ir hierarchijos.

Kūdikių bumo kartos darbuotojai itin gerbia šeimos tradicijas ir vertybes, jie nepritaria dabartinio jaunimo madoms jų elgsenai ir pomėgiams

X kartos atstovus galima priskirti vienai maištingiausių kartų, jai priklausantys žmonės nemėgsta formalumų, tai išsilavinę, orientuoti šį šeimą žmonės. X kartai priskiriami darbuotojai mėgsta įvardinti kitų darbuotojų ydas, geba priimti kritiką, moka atsiprašyti jei suklysta, moka pripažinti savo klaidas, geba kokybiškai diskutuoti ieškodami bendro sprendimo. Dėl nesklandumų kylančių darbe X kartos atstovai dažniausia kaltina kitus arba juos supančią aplinką.

Y karta – dar vadinama šiuolaikinių technologijų karta. Y kartos atstovai gimė pačiame kompiuterizacijos laikotarpyje, jie siekia galimybės tobulėti, turi daug asmeninių ambicijų (nori kopri karjeros laiptais, planuoja savo darbinę karjerą). Y kartos atstovai daug jėgų ir laiko skiria savo įvaizdžiui, Y kartai svarbi aplinkinių nuomonė, jie didelę reikšmę teikia savo išvaizdai (Ramanauskienė, 2014).

Autorės Narijauskaitė, Stonytė (2011) pateikia šioms kartoms priskirtinus požiūrius į darbą.

3 lentelė. Kartoms būdingi požiūriai į darbą bruožai (Juknevičienė, 2013)

	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta
Darbo etika ir vertybės	Stipri darbo etika. Dirba efektyviai. Orientuota į procesus. Noriai dirba viršvalandžius.	Skeptiška etika. Lengvai keičia darbo vietą ir nebijo kritikos. Orientuoti į rezultatus. Nepatinka viršvalandžiai.	Versliniška etika. Karjeros, technologijų ir stabilumo siekimas. Orientuoti į rezultatus. Nedirba viršvalandžių.
Lojalumas	Lojalumas karjerai ir darbdaviams.	Nėra lojalūs įmonei.	Gali išlikti lojalūs, jei tenkina darbo sąlygos.
Darbo/gyvenimo balansas	Išlaiko pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos. Gyvenimas dėl darbo.	Didelis noras suderinti darbą ir gyvenimą. Darbas dėl gyvenimo.	Neaukoja asmeninio gyvenimo dėl paaukštinimo.
Darbe tikimasi	Komandinio darbo. Aiškių ir glaustų darbo lūkesčių.	Vertinimo pagal nuopelnus, ne pagal amžių ar patirtį.	Iššūkių. Lankstaus darbo laiko. Naujų žinių. Gero atlyginimo.
Technologijos ir įgūdžių	Mažas technologijų naudojimas. Įgūdžiai nėra tokie svarbūs.	Vertina ir mėgsta jomis naudotis. Įgūdžiai pravers ir ateityje.	Neįsivaizduoja gyvenimo be technologijų. Nauji įgūdžiai yra labai svarbūs.
Motyvuojami	Įvertinimu, pinigais.	Laisve, taisyklių panaikinimu. Laisvu	Darbu su protingais žmonėmis. Laisvu laiku.
Karjeros vystymas	Karjeros galimybes mato ne tik įmonėje, bet ir ištisoje tos įmonės pramonės šakoje.	Karjeros siekia tiek įmonės viduje, tiek už jos ribų.	Kaupia darbo patirtį bei siekia kelti kompetencijos lygį. Siekia karjeros galimybių.

Kaip matyti iš 3 lentelės kiekviena nagrinėjama karta, požiūrio į darbą vertinimo aspektu, turi savitumų. Kūdikių bumo kartos atstovai pasižymi stipria darbo etika, noriai dirba viršvalandžius yra

lojalūs karjerai ir darbdaviams, išlaiko pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos, mėgsta komandinį darbą X kartos darbuotojai – lengvai keičia darbo vietą ir nebijo kritikos. Orientuoti į rezultatus, jiems nepatinka viršvalandžiai. Šios kartos darbuotojai nėra lojalūs įmonei. Skirtingai nei Kūdikių bumo kartos atstovai, jie puikiai įvaldę technologijas ir jomis mėgsta naudotis.

Remiantis K. A. Hart (2006), šios kartos atstovai labai pasitiki savo jėgomis jie mėgsta dažnai keisti darbą, nebijo naujų iššūkių, skeptiškai žiūri į žmonės autoritetus, jų jie nepripažįsta. X kartos atstovai siekia gero darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, jie siekia ne tik didesnių iššūkių, tačiau ir didesnio atlyginimo bei naudos sau (Juknevičienė, 2013).

Y kartos darbuotojų gyvenime svarbų vaidmenį vaidina technologijos, nes jie su jomis užaugo. Šios kartos atstovai nebijo pokyčių darbe, jie juos drąsiai priima. Kaip darbuotojai, Y kartos atstovai vertina galimybes tobulinti savo sugebėjimus, kelti kvalifikaciją, persikvalifikuoti, mokytis. Jie pasižymi saviugda. Kaip ir kūdikių bumo kartos atstovams, jiems svarbi darbo aplinka, svarbus kolektyvo santykiai, tarpusavio komunikavimo kokybė (Hart, 2006).

Y kartos darbuotojai, skirtingai nei X kartos, nelinkę aukoti savo gyvenimo dėl paaukštinimo, jų lojalumas organizacijai labiausiai priklauso nuo darbo užmokesčio. Šios kartos darbuotojai gali nedvejodami palikti organizaciją jei jų netenkina darbo užmokestis. Darbe Y kartos atstovai yra kompetentingi ir profesionalūs savo sričių specialistai. Jiems priskirtinos tokios dalykinės savybės kaip atvirumas naujovėms, gebėjimas valdyti naujausias IT technologijas ir pan.

Apibendrinant, galima teigti, kad skirtingų kartų darbuotojai pasižymi visai kitu požiūriu į darbą, skiriasi kartų interesai. Kūdikių bumo kartos atstovai pasižymi stipria darbo etika, noriai dirba viršvalandžius yra lojalūs darbdaviams, nenoriai keičia darbovietę, išlaiko pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos, mėgsta komandinį darbą. X kartos darbuotojams būdingas visai kitas požiūris į darbą, šios kartos atstovai – lengvai keičia darbo vietą ir nebijo kritikos, jie orientuoti į rezultatus, jiems nepatinka viršvalandžiai, jie nėra lojalūs įmonei. Y kartos atstovai neišsivaizduoja gyvenimo be technologijų, lojalumą įmonei sieja su geromis darbo sąlygomis. Visi šie identifikuoti atskirų darbuotojų kartų skirtumai, dažnai būna kylančių konfliktų organizacijoje esminės priežastys.

2.2. Skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo ypatumai

2.2.1. Konfliktų samprata

Konflikto sąvoka kildytina iš lotynų kalbos žodžio *conflictus*, kuris reiškia susidūrimą (pgl. Almonaitienė et al., 2005). Konfliktai apibūdinami kaip natūralūs nesutarimai tarp asmenų ar grupių dėl skirtingų požiūrių, įsitikinimų, vertybių ar poreikių (Bakhare, 2010).

Daugelis Lietuvos ir užsienio mokslininkų yra ne kartą savo mokslo darbuose analizavę konflikto fenomeną, aptarinėję priežastis, siūlę valdymo alternatyvas, tačiau pasirinkti vieną konkretų ir bendrą

šio reiškinių apibrėžimą būtų neteisinga. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad įvairūs autoriai pateikia individualius konfliktų apibrėžimus (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Konfliktų samprata (sudaryta darbo autoriaus)

Autorius (leidinio metai)	Konfliktų samprata
D. Prause, G. Mujtaba (2015)	Individų ar grupių tikslų ar emocijų nesuderinamumas, interesų priešprieša.
K. Avrich., C. Mitchel (2013)	Konfliktas – tai procesas, kuriuo metu viena šalis suvokia, kad kita šalis priešinasi jos interesams arba stengiasi neigiamai paveikti rezultatą .
H.W. Behrman (2012)	Konfliktas – priešingų požiūrių susidūrimas.
L. Cheng ir kt. (2011)	Konfliktas – tai neišvengiama santykių dalis grupėje
K. D. Bradford ir B. A. Weitzs (2009)	Konfliktai apima dviejų šalių tarpusavio priklausomybę. Jie atsiranda tada, kai viena šalis trukdo, stabdo, blokuoja, žlugdo arba kitaip įtakoja kitos šalies veiksmus
V. Collewaert (2009)	Konfliktas – tai priešingų nesuderinamų požiūrių susidūrimas, sukeliantis nemalonius išgyvenimus
S. Sutterfield ir kt. (2007)	Konfliktas yra procesas, kurio metu viena pusė mano, kad kita pusė pažeidžia arba neigiamai veikia jos tikslus ir interesus.
K. Ahmad (2007)	Konfliktas – tai suvokiamas skirtumas tarp dviejų ar daugiau šalių dėl abipusio nesutarimų.
T. Bitinaitis (2007)	Konfliktas – tai priešprieša bent tarp dviejų priklausomų pusių (žmonių, žmonių grupių, organizacijų ir pan.), skirtingai suvokiančių tikslus, jų siekimo būdus
A. Želvys (2007)	Konfliktas – tai priešingų, nesuderinamų požiūrių susidūrimas, sukeliantis stiprius nemalonius išgyvenimus.
R. Lekavičienės (2006)	Tai priešingų tikslų, interesų, pozicijų, nuomonių ar požiūrių susidūrimas, rimti nesutarimai, kurių metu žmogų užvaldo nemalonūs jausmai ar išgyvenimai.
V. Targamadžė (2006)	Konfliktas yra procesas, kurio metu viena pusė mano, kad kita pusė pažeidžia ar neigiamai veikia jos interesus.
J. Kasiulis, V. Barvydienė (2005)	Konfliktu laikytina bendravimo sferos sandūra, kilusi dėl žmonių prieštaringų tikslų, elgesio nuostatų pakeliui į savo tikslus.

Atlikus 4 lentelėje pateikiamų konfliktų apibrėžimų analizę, galima teigti, kad konflikto samprata literatūroje traktuojama nevienareikšmiškai ir yra nemažai jo apibrėžimų. Autoriai D. Prause, G. Mujtaba (2015); E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2005); V. Targamadžė (2006); R. Lekavičienės (2006); K. Ahmad (2007); V. Collewaert (2009); H.W. Behrman (2012) konfliktą apibrėžia kaip priešingų interesų susidūrimą.

Kiti autoriai A. Kiaunytė (2008); O. Henry (2008); G. Dubauskas (2006), A. Lakis (2008), M. konfliktą apibūdina kaip pasikeitimų stimulą ir pažangos variklį. Pasak V. Kulvinckienė, E. Stancikas (2003), konfliktas yra sudėtingas socialinis fenomenas, galintis būti tiek teigiamas, tiek neigiamas.

Pasak Stoškaus (2006), konfliktai dažniausiai siejami su įsiaišdimais, smurtu, ginčais, pykčiu, skausmu, policija, prievarta, praradimais, neapykanta.

Anot Lekavičienės ir kt. (2008), „konfliktai - neišvengiama visuomenės gyvenimo dalis, juos labai sunku vienareikšmiškai apibrėžti. Konfliktai gali kilti visur, dalykiniuose, tarpasmeniniuose, grupių santykiuose. Konfliktas galimas tik tarp dviejų konfliktuojančių, priklausomų šalių. Konfliktinė situacija kyla tada, kai šalys tarpusavio sąveiką suvokia kaip joms nepriimtina. Kiekvieną konfliktą sudaro eilė epizodinių konfliktų, tad pagal tai galima identifikuoti kokiam etape yra konfliktas.

Remiantis Prause, Mujtaba (2015), konfliktas traktuotinas kaip priešprieša tar tarp dviejų ar daugiau asmenų, konfliktas pirmiausia suvokiamas kaip sąveika. Teigiama konflikto pusė ta, kad nesvarbu kokia konflikto baigtis, tačiau konflikto metu konflikto dalyviai geriau susipažįsta, t. y. konflikto dalyviai geriau susipažįsta su savo oponento poreikiais.

Konfliktui būdingi šie požymiai:

- *Diskomfortas* – jausmas, kad kažkas vyksta ne taip, kaip turėtų vykti. Deja šią stadiją sunku identifikuoti.
- *Incidentas* – nežymaus konflikto požymis. Tai gali būti kokios nežymios smulkmenos sukeliančios susijaudinimą, susierzinimą.
- *Nesusipratimas* – suprantamas kaip klaidingas situacijos interpretavimas.
- *Įtampa* – žymus konfliktą charakterizuojantis požymis. Įtampa tarp oponentų gali kilti dėl menkausio nesusipratimo, kito atžvilgiu.
- *Krizė* – ekstremaliausia konflikto eigos stadija. (Gailienė ir kt., 2002).

Apibendrinant galima teigti, kad daugumo autorių požiūriu konfliktai - tai priešingų interesų susidūrimas.

2.2.2. Konfliktų struktūra

Konfliktas turėtų būti traktuojamas kaip procesas, turintis savo dinamiką savo etapus (Bagdžiūnienė, 2008).

Pasak Sakalo (2003), konfliktams dažnai būdingi šie simptomai:

1. Priešiškumas (tyčinės klaidos, netinkamos kalbos, priešiškos pastabos);
2. Siekimas išvengti bendradarbiavimo su konfliktuojančia šalimi;

3. Nepateisinamas užsispyrimas;
4. Nusišalina nuo bendrų problemų;
5. Palaiko bet kurią nuomonę, neturi savo idėjų.

Pasak Almonaitienės ir kt. (2003), konfliktai turi psichologinį ir objektyvų turinį.

Objektyvų konfliktų turinį sudaro:

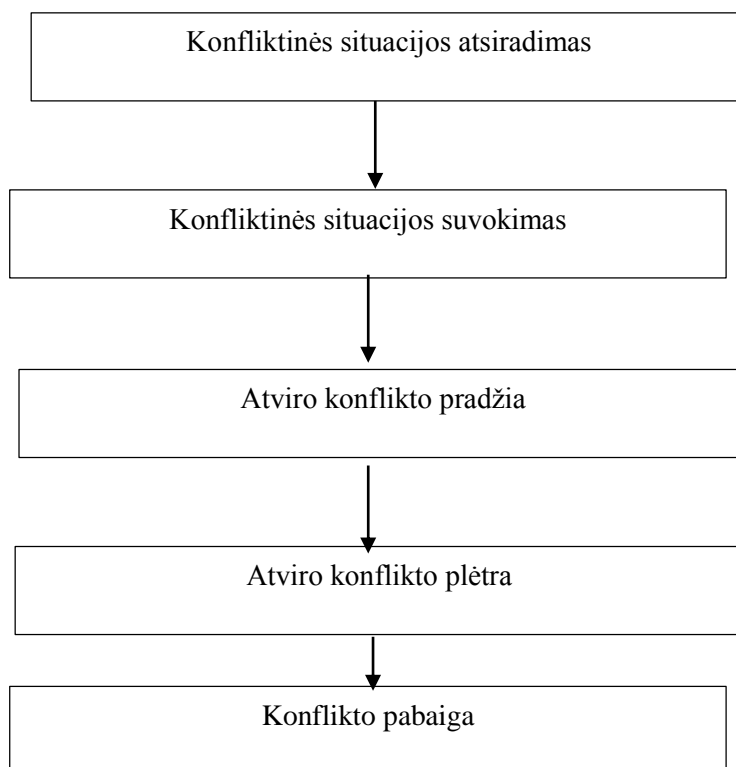
- Konflikte dalyvaujantys asmenys;
- Identifikuojamas kilusio konflikto objektas;
- Vyrauja aplinka kurioje plėtojasi konfliktas.

Konfliktų psichologinis turinys susideda iš šių motyvų: vidinės asmens paskatos pradėti konfliktą ir konfliktinio elgesio, kurį apsprendžia konfliktuojančių pusių priešingi veiksmai.

Anot Jesaulenkienės (2009) konfliktus sudaro šie etapai (žr.1 pav.).

Konfliktas prasideda nuo konfliktinės situacijos atsiradimo, vėliau seka konfliktinės situacijos suvokimo etapas, kuris perauga į atvirą konfliktą. A. Stoškus išskiria tris konflikto etapus: konfliktų dalyvių konkurenciją, nemandagumą ir nesąžiningumą kylantį tarp konfliktuojančių pusių. Pasak A. Stoškaus, konfliktai dažniausia vyksta dėl neapykantos ir gobšumo kylančio tarp konfliktuojančių pusių. Jei nenutraukiamas konkuravimas, jis perauga į nemandagumą ir nesąžiningumą, vėliau gali peraugti net į smurtą.

Jesaulenkienė (2009) penkis konfliktų etapus (žr.1 pav.).



1 pav. Konfliktų etapai (Jesaulenkienė, 2009)

Bagdžiūnienė (2008) pateikia taip vadinamą šešių žingsnių konflikto proceso modelį:

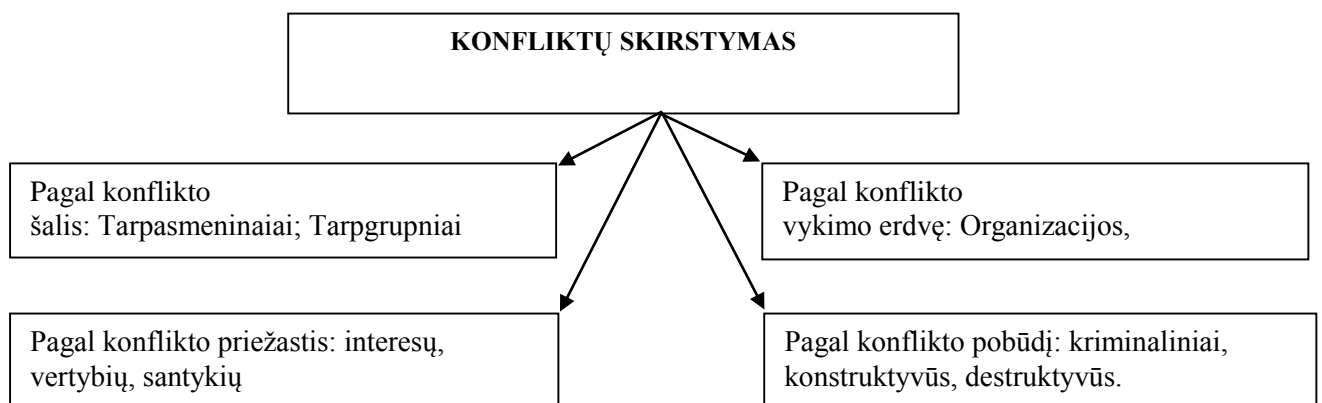
- Prieškonfliktinė situacija, ji yra konflikto pagrindas.
- Konflikto suvokimas – objektyvių konflikto požymių identifikavimas.
- Konflikto pajautimas – kiekvienas iš konflikto dalyvių asmeniškai suvokia konfliktą, tai gali pasireikšti, gynybiškumu arba grasinimais.
- Agresyvūs veiksmai, pasipriešinimas.
- Konflikto išsprendimas ar nuslopinimas – abiem konflikto pusėms radus bendrą sprendimą konfliktas pasibaigia. (Bagdžiūnienė, 2008).

Apibendrinant teigtina, kad konfliktas suvokiamas kaip procesas, konfliktas prasideda nuo konfliktinės situacijos atsiradimo, vėliau seka konfliktinės situacijos suvokimo etapas, kuris perauga į atvirą konfliktą. Lengviausia konfliktą išspręsti pradiniam jo etape.

2.2.3. Konfliktų tipai ir priežastys

Konfliktai egzistuoja nuo neatmenamų laikų ir yra atlikta daug mokslinių tyrimų, kurių tikslas - išsiaiškinti konfliktų priežastis, rūšis, pasekmes, sprendimo būdus.

Mokslininkai pateikia įvairius konfliktų klasifikavimo būdus. Konflikto priskyrimas prie tam tikros klasės leidžia palyginti tos pačios klasės konfliktus. Mokslinėje personalo vadybos literatūroje įvardijami šie konfliktų tipai (žr. 2 pav.).



2 pav. Konfliktų skirstymas (Sakalas, 2003)

Pagal konflikto šalis išskiriami tarpasmeniniai ir tarpgrupiniai konfliktai. Pagal konflikto vykimo erdvę: organizacijos, bendruomenės, šeimos. Pagal konflikto priežastis: interesų, vertybių, santykių. Pagal konflikto pobūdį: kriminaliniai, konstruktyvūs, destruktivūs.

Mokslinėje literatūroje išskiriami keturi pagrindiniai konfliktų tipai: intrapersonalinis arba vidinis asmenybės konfliktas; tarpasmeninis konfliktas; vidinis grupės konfliktas; tarpgrupinis konfliktas (Sakalas, 2003).

Intrapersonalinis arba vidinis asmenybės konfliktas. Šie konfliktai kyla žmogaus viduje. Tai yra skirtingų asmens minčių, emocijų, vertybių ir polinkių prieštaravimai. Pavyzdžiui, pykstame ant savo viršininko, tačiau bijome išreikšti savo pyktį, nes jis gali mus atleisti iš darbo už nepaklusnumą.

Asmeniniam (vidiniam) konfliktui būdingos įvairios formos. Dažniausiai susiduriama su konfliktais kai vienam žmogui keliami prieštaringi reikalavimai jo darbo atžvilgiu. Pavyzdžiui vienas vadovas reikalauja didinti darbo našumą, kitas vadovas tuo pačiu metu-gerinti gaminių kokybę (Lakis, 2008).

Tarpasmeninis konfliktas. Kitas konflikto lygmuo apima asmenybių konfliktus. Tarpasmeniniai konfliktai yra dažniausi organizacijose, jie dažnai kyla dėl nevienodos darbuotojų vertybinės sistemos, skirtingų darbuotojų interesų, pomėgių. Tarpasmeniniai konfliktai kyla tarp darbuotojų, sutuoktinių, kaimynų ir t. t. (Sakalas, 2003).

Vidinis grupės konfliktas. Trečiasis konflikto lygmuo siejasi su konfliktais grupės viduje, pavyzdžiui, tarp komandos narių, bendradarbių, šeimos narių ir kt. Asmens ir grupės konfliktai kyla todėl, kad grupė nustato bendrus reikalavimus grupės nariams ir reikalauja laikytis nustatytų elgesio taisyklių. Tačiau individas dažniausiai siekia išlaikyti savo individualybę, tai sukelia grupės ir individo konfliktą (Bitinaitis, 2007).

Tarpgrupinis konfliktas. Šis lygis apima organizacijų, etninių grupių, suskilusių bendruomenių, kariaujančių valstybių konfliktus. Šio lygmens konfliktai ypač sudėtingi dėl to, kad į juos įtraukiama daug žmonių ir jie gali įvairiausiais būdais tarpusavyje sąveikauti. Tarpgrupiniai konfliktai kyla tarp formalių ir neformalių grupių, nes jos turi savo specifinių tikslų (Lakis, 2008).

Kasdieniniame gyvenime aktualiausi – *tarpasmeniniai konfliktai*. Jų šaltinis yra santykiai tarp dviejų ar daugiau grupės narių.

Lakis (2008) klasifikudamas konfliktus juos susieja su organizacijos tikslais, jos narių veikla, jų tarpusavio santykiais bei santykiais su išorės subjektais (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Konfliktai organizacijoje (Lakis, 2008).

Ištakos	Apraiškos
Komunikavimo trukdžiai	Duomenų perteklius (arba stoka), nesusikalbėjimas, keitimosi tarnybine informacija trūkiai, dezinformacija, gandai
Vadovavimo problemos	Autoritarizmas, įsakmus stilius, vienasmeniai sprendimai, netolygumai skirstant atsakomybę ir pareigas, neveiksmingas veiklos koordinavimas, prisirišimas prie pasenusių veiklos schemų
Interesų sankirtos ,vertybių (etninių nuostatų) sankirtos	Trumpalaikės naudos siekimas paminant ilgalaikius interesus, interesų konfliktai, moralinių principų nepaisymas, neetiško elgesio toleravimas, savanaudiškumas, oficialiai deklaruojamų vertybių ir realios veiklos neatitikimas.

Stabilumo inercija ir naujovių poreikis	Objektyvus permainų poreikis ir išteklių ribotumas, „konservatorių“ ir „novatorių“ susidūrimai, naujiems reikalavimams nepritaikytos organizacinės struktūros
-----------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5 lentelės tęsinys

Formalių ir neformalių įtakos centrų sankirtos	Įtampa tarp darbdavių ir darbuotojų, organizacijos vadybininkų ir neformalių lyderių nesusikalbėjimas
Struktūrinių padalinių santykiai	Konkurencija dėl įtakos, ginčai dėl atsakomybės, varžymasis dėl gėrybių, takoskyros tarp administracijos ir žemutinės linijos padalinių
Santykiai su išorės subjektais	Nepatenkinti klientai, prasta produktų, aptarnavimo kokybė, nepatikimi partneriai, ginčai su bendruomene
Asmenybiniai nesutapimai (siekliai, ambicijos, charakteriai)	Intrigos apkalbos, nesąžiningas pareigų vykdymas, savo interesų ir ambicijų siekimas nepaisant kitų interesų
Bendradarbiavimo ir konkurencijos pusiausvyros pažeidimai	Konkurencinių santykių vyravimas, bendrumo dvasios nykimas, nutylėjimai, įtarumas, derybų ignoravimas

Apibendrinant galima teigti, kad vyrauja keletas konfliktų klasifikacijų. Skiriami funkciniai ir disfunkciniai konfliktai. Pagal konflikto tipus: asmeniniai, tarpasmeniniai, asmens ir grupės, tarpgrupiniai. Literatūroje pateikiama apibendrinta konfliktų tipologija, kur išskiriami: vertybių konfliktai, pseudokonfliktai, interesų konfliktai, tarpasmeniniai konfliktai, struktūriniai konfliktai,

2.3. Skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo teorinis modelis

2.3.1. Darbuotojų konfliktų valdymo metodai

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

Konfliktų valdymas suvokiamas kaip kryptinga, nuosekli, planuota veikla, kuria siekiama eliminuoti konflikto priežastis arba pakeisti konfliktuojančių pusių dalyvių elgesį. Konfliktui, kaip procesui būdingi etapai. Bet kurios organizacijos valdyme egzistuoja daugiau ar mažiau galimo konflikto šaltinių. Šių šaltinių didesnis skaičius lemia ir galimų konfliktų skaičių. Konflikto destruktivumą ir konstruktyvumą lemia tai, kaip jis valdomas. Kai konfliktas yra nuslopinamas tik tam kad nuslopinti, nesprendžiant konflikto kilimo priežasčių iš esmės, jis vėliau gali kilti su dar blogesnėmis pasekmėmis (agresijos protrūkiais ir pan.). Dažniausia konfliktų priežastis,

komunikacinių įgūdžių stoka, kai darbuotojai jų stokoja, gali kilti ilgalaikių ir skaudžių konfliktų (Valackienė, 2005).

Esminė problema - nuoseklaus konfliktų valdymo nebuvimas. Jei laiku įgyvendinamas konfliktų valdymas reikiamu būdu ir laiku reaguojama į situaciją - konfliktas paprasčiausia neįvyksta. Veiksmingas konfliktų valdymas suvokiamas kaip konstruktyvaus konflikto sprendimo kelių suradimas ir įgyvendinimas.

Konfliktams valdyti naudojama keletas būdų, kuriuos galima suskirstyti į dvi grupes:

- struktūriniai būdai;
- asmeniniai būdai.

Struktūriniai metodai yra keturi:

- *Reikalavimų darbui išaiškinimas* – tai vienas iš geriausių būdų disfunkciniam konfliktui išvengti. Kiekvienas darbuotojas turi gerai žinoti, kokių jo veiklos rezultatų kiekvienu atveju laukiama.

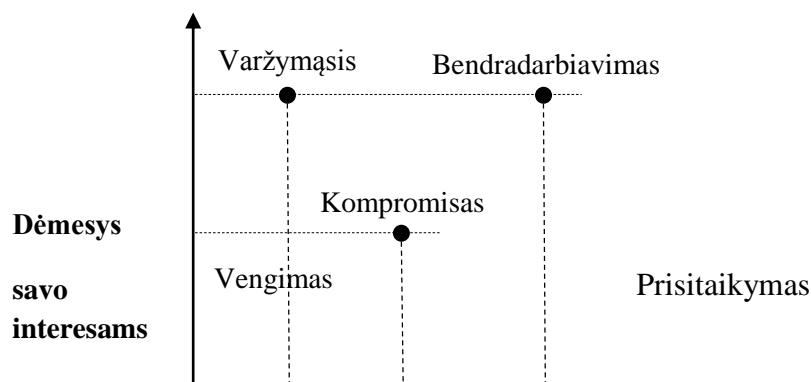
- *Koordinavimas ir integravimas*. Dažniausiai naudojamas koordinavimo mechanizmas – komandų grandinė. Valdymo hierarchija sutvarko darbuotojų savitarpio ryšius, sprendimų rengimą ir informacijos srautus. Pavaldinių nesutarimus sprendžia vadovas.

- *Bendrų tikslų nurodymas*. Siekdami šių tikslų privalo bendrauti ir padaliniai, ir darbuotojai, nes jie visus nukreipia viena kryptimi.

- *Atlyginimų sistemos panaudojimas*. Ši sistema turi būti organizacijoje tokia, kad adekvačiai atlygintų darbuotojams, kurių didesnis indėlis, kurie padeda kitiems ir stengiasi problemas spręsti kompleksiškai. Ji neturi skatinti nekonstruktyvaus elgesio.

Asmeniniai būdai konfliktams valdyti JAV psichologas Thomas (2001) siūlo koncentruoti dėmesį į šiuos konfliktų tyrimų aspektus: Kokios elgesio formos konflikte būdingos žmonėms?; Kurios jų yra produktyvios, o kurios destruktivos?; Kaip būtų galima skatinti produktyvų elgesį?

Thomas (2001) siūlo dvimatį konfliktų reguliavimo modelį, kurį sudaro penki konflikto sprendimo stiliai ir svarbiausia kooperacija, tai yra dėmesys kitų konflikto dalyvių interesams ir kita savybė – savo interesų gynimo akcentas (žr. 3 pav.):





3 pav. Dvimatis konfliktų reguliavimo modelis (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Neverauskas (2001) pateikia detalesnę konflikto sprendimo būdų bendra klasifikaciją:

Vengimas. Šis stilius paremtas asmenybės savisauga. Asmuo, vengiantis spręsti konfliktą tikisi, kad kiti kolektyvo nariai prisiims už jį atsakomybę ir išspręš konfliktą.

Spaudimas - tai siekimas laimėti, šiuo atveju ginami savo norai, nepaisoma kitų.

Švelninimas. Problema sušvelninama tačiau lieka neišspręsta ir vėliau ji gali smogti dvigubai didesne energija.

Kompromisas. Šiam stiliui būdinga tai, kad kitos pusės pažiūra priimama su išlygomis. Tai yra pasitenkinimas tuo, kas pasiekama.

Bendradarbiavimas arba problemos sprendimas. Tas kuris naudoja šį sprendimo stilių, pripažįsta požiūrių skirtumus ir pasirengęs susipažinti su kitų pažiūromis. Norima suvokti konflikto priežastis ir ieškoma visiems priimtinių veiksmų. Toks asmuo nenori pasiekti tikslo kitų sąskaita, o nori konfliktą išspręsti. Naudojant šį stilių patariama:

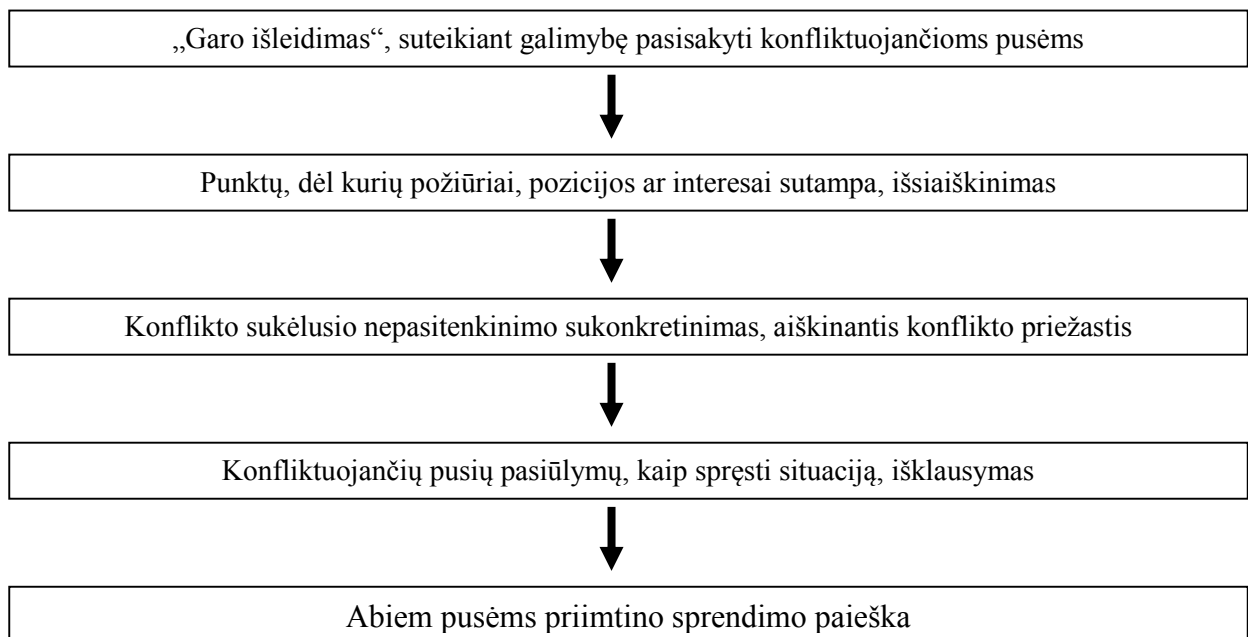
- Problemą apibudinti tikslais.
- Išsiaiškinus problemą, parinkti abi šalis tenkinančius sprendimus.
- Sutelkti dėmesį į problemą.
- Sudaryti pasitikėjimo aplinką bei didinti tarpusavio įtaką bei bendravimą.
- Nerodyti pykčio ir negrasinti.

Konflikto vaidmuo organizacijoje priklauso nuo to, kiek efektyviai gebama jį valdyti, tai yra atpažinti, o atpažinus – rasti geriausius būdus jam spręsti, stengiantis sumažinti neigiamą jo poveikį. Į bet kokio dydžio konfliktą privalu reaguoti. Tinkamas konflikto valdymas sąlygoja teigiamus padarinius ir pašalina konfliktą lėmusias priežastis. Atsidūręs konfliktinėje situacijoje ir norintis taikiai ją išspręsti, vadovas turi gebėti užimti teisingą poziciją, t. y. turi pademonstruoti tinkamą socialinę psichologinę kultūrą. Todėl rekomenduojama į atsidūrusią didelę įtampą dėl konflikto pasistengti reaguoti ramiai ir taikiai, siekti pačiam suvokti: „Ką jaučia ir galvoja kita konflikto pusė? Ką aš pats daryčiau, atsidūręs jo vaidmenyje?“ Tai supratęs lengviau suvokti kitos konflikto pusės elgseną sukėlusias konflikto priežastis, rasti sprendimą. Pateikiamas dar vienas konflikto sprendimo modelis (žr. 4 pav.).

Šis modelis leidžia išspręsti konfliktinę situaciją diskusijų būdu. Jį taikant sudaroma aplinka atviram pokalbiui, kuris išsiaiškinus konflikto priežastis, leidžia geriau suvokti jo esmę, rasti bendrą išeitį ir abipusę naudą. Diskusijų sėkmė priklauso nuo daugelio veiksnių:

- Abiejų konflikto šalių nuomonių apie interesų ir tikslų bendrumą.
- Pasitikėjimo ir nepasitikėjimo vienos šalies kita dydžio.
- Kiekvienos konflikto šalies gebėjimo kitai perduoti savo požiūrį, įtikinti ir priversti ją išklaudyti.
- Skirtingoms konflikto pusėms atstovaujančių asmenybių ir jų vertybinių nuostatų.

Statistika byloja, kad apie 40 proc. konfliktų, kylančių tarp darbuotojų, išsprendžia administracija ir visuomeninės organizacijos, apie 25 proc. pamirštami savaime, 12 proc. „užgesta“, vienam iš konflikto dalyvių perėjus į kitą darbą, dar 12 proc. - nusileidus vienai iš konfliktuojančių pusių ir apie 10 proc. konfliktų išsprendžia kaip nors kitaip (Leonienė, 2001).



4 pav. Konflikto sprendimo modelis (Leonienė, 2001)

Kozanas skiria tris konflikto sprendimo modelius (Lakis, 2008):

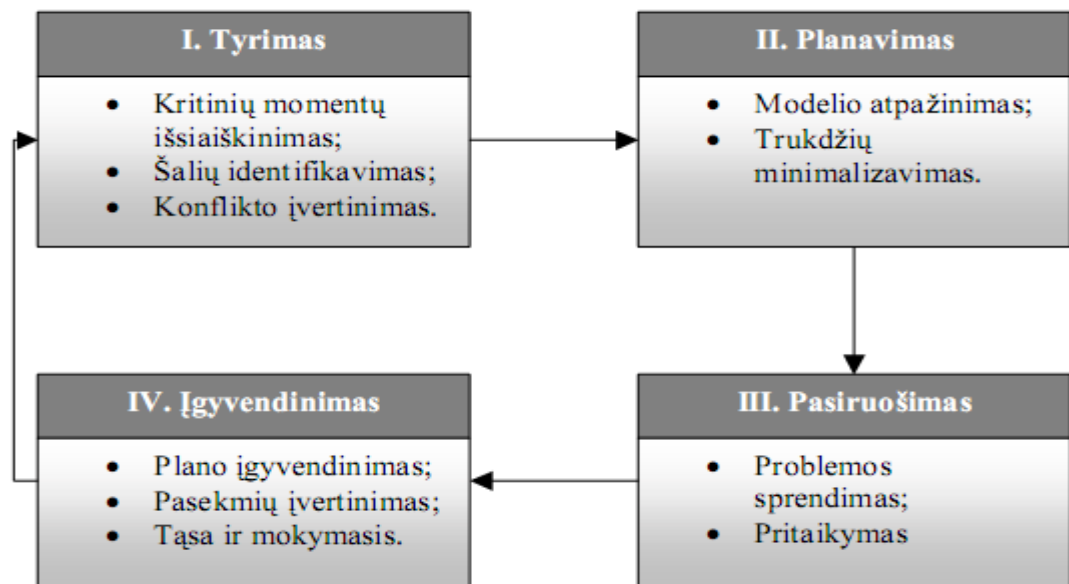
- *Harmonijos modelis*. Remiantis šiuo modeliu, konfliktų dalyviai siekia kaip sumažinti konfliktą, kaip jį sušvelninti. Praktikuojamas vengimo ir prisitaikymo stilius. Šis konfliktų sprendimo būdas taikomas Tolimųjų Rytų šalyse, Japonijoje.
- *Konfrontaciniam modeliui* būdinga tai, kad patys konflikto dalyviai savarankiškai ieško racionalių kompromisų konfliktų sprendimui.
- *Reguliatyvus modelis*. Konflikto šalys paprastai vengia susidūrimo ir konflikto aiškinimosi. Kilus konfliktui, vadovui būtina užimti poziciją, kuri leistų suvaldyti padėtį įgyvendinant užsibrėžtus organizacijos tikslus ir nesugadintų partneriškų santykių.

Analizuojant mokslinę literatūrą galima pastebėti, kad autoriai pateikia įvairias konfliktų valdymo strategijas. Kindleris (1996,) knygoje "Konfliktų valdymas organizacijose" pristatė 4 fazių konfliktų valdymo procesų. (žr. 5 pav.).

5 paveiksle matyti, kad pirmojoje fazėje labai svarbu užtikrinti atvirą grįžtamąjį ryšį, nes šioje fazėje siekiama išsiaiškinti kuo skiriasi konfliktuojančių pusių požiūriai.

Antrojoje fazėje vadovui svarbu pasirinkti tokį stilių, kuris yra vadovo stiprioji pusė.

Baigiamojoje fazėje yra išnagrinėti jau buvusius konfliktus, t. y. pasimokyti iš ankstesnių konfliktų, kad ateityje jie nebesikartotų. Svarbu atsižvelgti ne tik į konfliktus, jų tipą ir priežastis, bet ir konfliktą sprendžiančio žmogaus asmenybę ir pan.



5 pav. Konfliktų valdymo fazės (Kindler, 1996)

Koehleris, Anatas ir Applbaumas (1976) konfliktų valdymui organizacijoje rekomenduoja šias strategijas: atvirų durų strategiją, „viskas arba nieko“ strategiją, parlamentinę strategiją, dalinio rezultato strategiją

Dalinio rezultato strategija. Ši strategijos atveju nė viena iš konflikto šalių nepasiekia visų savo tikslų, abi konfliktų šalys gauna dalį to, ko nori (Pavasarienė, 2006).

„Viskas arba nieko“ strategija. Ši strategija remiasi tiesioginiu valdžios naudojimu. Pavyzdžiui, vadovas gali konfliktą nuslopinti įpareigodamas abi konflikto šalis pabaigti pradėtą konfliktą arba pagrasinti atleidimu iš darbo, visai konflikto net nesprendamas. Tačiau toks konflikto sprendimas dažnai netenkina konfliktuojančių pusių (Pavasarienė, 2006).

Parlamentinė strategija. Paremta, konfliktų sprendimui pasitelkiant darbuotojų, valdybos ar panašius susirinkimus (Danauskas, 2010)

Atvirų durų strategija. Ši strategija laikoma kaip ne itin veiksminga dėl vadovo vaidmens sprendžiant konfliktus. Ne visada vienas vadovas gali išspręsti konfliktus, todėl dažnai konfliktai tik prislopinami (Danauskas, 2010).

Rutininių sprendimų strategija. Ši strategija pagrįsta „programuotu“, sprendimų priėmimu. Organizacijos nariai susitaria dėl konflikto sprendimo strategijos tipo ir kuria priemones, šiam tikslui pasiekti (Pavasarienė, 2006).

Derybų strategija. Ši strategija novatoriška, organizacijos ją retai taiko. Derybų strategijos taikymas padeda eliminuoti pagrindinius tarpgrupinius skirtumus (Pavasarienė, 2006).

„Smegenų šturmo“ strategija. Realizuojama grupės, kurios sudėtį sudaro įvairių sričių ir kompetencijų darbuotojai, idėjų atrinkimu ir realizavimu (Danauskas, 2010).

Iškilus konfliktinėms situacijoms labai svarbu rasti kompromisą, tai galima pasiekti:

- Pripažinus konfliktą;
- Susitarus dėl derybų procedūros;
- Nustatančius bendrų ir skirtingų interesų zonas;
- Analizuojant galimus problemos sprendimų variantus;
- Suderinus optimalų konflikto sprendimą;
- Įgyvendinus suplanuotas priemones;
- Analizuojant ginčytinų klausimų sprendimo rezultatus (Shapiro, 2004).

Pakaltaitė (2005) pateikia destruktivaus ir konstruktyvaus konfliktų sprendimo būdus (žr. 6 lentelė)

6 lentelė. Konfliktų sprendimo būdai (Misevičius, 2004)

Destruktyvių konfliktų sprendimas	Konstruktyvių konfliktų sprendimas
<p>Pergalė - pralaimėjimas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kiekvienas konfliktas suteikia progą laimėti. • Pergalė yra svarbiausias rezultatas, ir nesvarbu, kas buvo teisingas, o kas-ne • Argumentas gali būti tik pergalė arba pralaimėjimas. Jūs visada tikitės nugalėti 	<p>Pripažinimas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jūs pripažįstate kito žmogau svarbumą. • Leidžiate jam (jai) suprasti, kad nors nesutinkate su juo (ja), gerbiate jį (ją) kaip asmenybę. Pripažinimas gali būti išreikštas nebūtinai žodžiais.
<p>Vengimas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jūs stengiatės bet kuria kaina išvengti konflikto, atiduoti viską, kad tik jus paliktų ramybėje. • Bijote iškelti klausimus, galinčius sukelti konfliktą, vengiate tų žmonių, kurie su jumis linkę nesutikti. 	<p>Skirtingų požiūrių paisymas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pripažįstate, kad yra skirtingų požiūri, kad priešingos nuomonės, padeda patiks savo poziciją. • Nesutikdami su kita šalimi, pripažįstate, yra keli problemos sprendimo būdai, ir rodo tikrą susidomėjimą kita pozicija. • Toks požiūris reiškia, kad jūsų pozicija būti modifikuota arba netgi paneigta.

Atstūmimas.	Problemos sprendimas.
<ul style="list-style-type: none"> • Jūs jaučiatės atstumtas ir įžeistas, jeigu su jumis kas nors nesutinka. • Manote, kad žmonės, nesutinkantys su Jūsų nuomone, puola jus asmeniškai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tai aktyvus skirtingų požiūrių kombinacijų nagrinėjimas, siekiant surasti naujų, tobulesnių konflikto sprendimo būdų.

Iš 6 lentelės matyti, kad konstruktyvių konfliktų naudingumas tas, kad jie skatina pasidalyti idėjomis, naudingi, nes sužadina energiją. „Konstruktyvi kritika“ -akcentuojant trūkumus ir nurodant priemones jiems pašalinti yra naudinga abiem konfliktuojančioms pusėms.

naudingi, nes sužadina energiją, skatina pasidalyti idėjomis ir kūrybiškai spręsti įmonei ypač Pasak Misevičiaus (2004), organizacijai naudingi konstruktyvūs konfliktai, tačiau kokie jie bebūtų juos vis tiek būtina spręsti. Sprendžiant organizacijoje kylančius konfliktus rekomenduojama pasitelkti bendradarbiavimu pagrįstą konfliktų valdymo stilių (Aureli, 2000). Šio konfliktų valdymo stiliaus esminis tikslas- „laimėti – laimėti“ (žr.7 lentelę).

7 lentelė. Bendradarbiavimu pagrįsto konfliktų valdymo stiliaus pagrindiniai žingsniai (Aureli, 2000)

I žingsnis	Svarbu kontroliuoti emocijas ir pakviesti tai padaryti savo oponentą. Reikia parodyti žmogui, kad jus norite atsikratyti neigiamų emocijų ir tik tada judėti toliau.
II žingsnis	Pasiūlykite taisykles, kurių konflikto metu, jį spręsdamos, turėtų laikytis abi pusės. Tai galėtų būti atidžiai išklaudyti vienas kitą, nepertraukinėti, nepykti, jei nesutinkama su kito nuomone, stengtis suprasti priešingą nuomonę. Labai svarbu, ir netgi būtina, atskirti žmogų nuo problemos.
III žingsnis	Tai pozicijų išsiaiškinimas. Jo metu išsakomos nuomonės, aptariami požiūriai, pageidavimai, norai. Reikėtų sutelkti dėmesį į interesus - ieškoti bendrų su oponentu. Būtina pripažinti oponento interesus kaip svarbius, o ne neigti juos, pažvelgti į situaciją oponento akimis. Bet tai nereiškia, kad turite sutikti su oponento požiūriu. Naudinga parodyti oponentui koks svarbus jo indėlis problemų sprendimo procese. Be to, dažnai sureaguojama į parodytą tvirtumą ir išsakytą norą rasti garbingą sprendimą.
IV žingsnis	Šiame žingsnyje labai svarbu nustatyti paslėptus norus ir interesus. Reikia išsiaiškinti, kodėl žmogus pasielgė taip, o ne kitaip. Tačiau tiesmukas klausimas gali būti nenaudingas. O kalbant apie savo interesus, reiktų nuolat priminti oponentui, kad nepamiršote ir jo interesų. Detalus savo motyvų atskleidimas dažnai prisideda prie problemos sprendimo, nes tai leidžia oponentui pažvelgti į problemą jūsų akimis.
V žingsnis	Tai alternatyvių variantų pasiūlymas. Pasiūlykite (ir skatinkite tai daryti oponentą) kuo daugiau problemos sprendimo variantų. Bet būtina atskirti

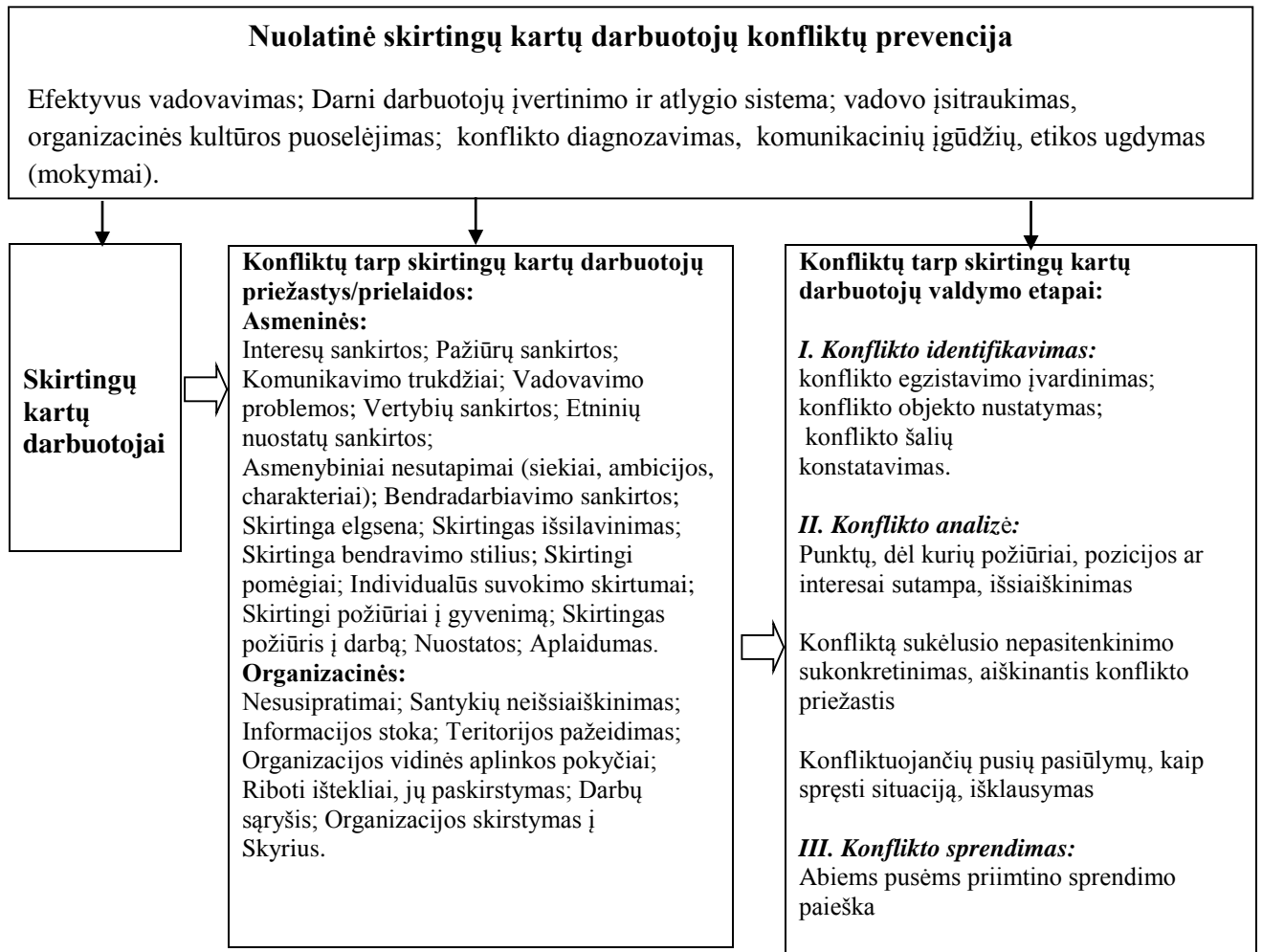
	variantų paiešką nuo jų vertinimo. Čia svarbu išlikti konstruktyviems, neprisiminti praeities nuoskaudų.
VI žingsnis	Tai abipusiai naudingo sprendimo varianto priėmimas. Jei oponentui parodysite plusus, kuriuos jam teikia priimamas sprendimas, taip parodysite, kad jūs prisimenate ir jums svarbūs ir jo interesai.

Siders (1999) pateikia „Išlyginimo modelį“ (ang.-Alignment model), jo esmė ta, kad kiekviena konflikto pusė turi kažko atsisakyti, kad būtų pasiektas susitarimas.

Apibendrinant galima teigti, kad konfliktams valdyti naudojami įvairūs būdai ir strategijos, tačiau pasitelkiant įvairias strategijas ir būdus svarbu yra išspręsti konfliktą ar pasiekti susitarimą. Siekiant veiksmingo konfliktų sprendimo svarbu pripažinti konfliktą, ieškoti ir analizuoti galimus problemos sprendimų variantus ir priimti optimalų abiem konfliktuojančioms pusėms sprendimą.

2.3.2. Skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo teorinis modelis

Darbo autorius remiantis Vasiliauskaite (2014); Čiutiene, Railaite (2013); Meldiuku, Toločka (2012); Girštautu (2011); Kupryte ir Salatkiene (2011); Jesaulenkiene (2009), pateikia apibendrintą skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo teorinį modelį (žr. 6 pav.), kurio pagalba bus formuojamas tyrimo instrumentas - anketinės apklausos klausimynas darbuotojams.



6 pav. Apibendrintas skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo teorinis modelis

Modelyje pateikiamos šios konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų priežastys/prielaidos:

- **Asmeninės** (interesų sankirtos, pažiūrų sankirtos, komunikavimo trukdžiai, vadovavimo problemos, vertybių sankirtos, etninių nuostatų sankirtos, asmenybiniai nesutapimai (siekliai, ambicijos, charakteriai), bendradarbiavimo sankirtos, skirtinga elgsena, skirtingas išsilavinimas, skirtinga bendravimo stilius, skirtingi pomėgiai, individualūs suvokimo skirtumai, skirtingi požiūriai į gyvenimą, skirtingas požiūris į darbą, skirtingos nuostatos, aplaidumas).
- **Organizacinės** (nesusipratimai, santykių neišsiaiškinimas, informacijos stoka, teritorijos pažeidimas, organizacijos vidinės aplinkos pokyčiai, riboti ištekliai, jų paskirstymas, darbų sąryšis, organizacijos skirstymas į skyrius, veiklos rūšių ir skyrių tarpusavio priklausomybė).

Pateikiamas apibendrintas skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo teorinis modelis paremtas nuolatinė konfliktų prevencija ir kilusių konfliktų valdymu. Iškilus konfliktui, imamasi jos valdymo, kurį apima trys etapai: konflikto identifikavimas, konflikto analizė ir sprendimas. Valdant skirtingų kartų darbuotojų konfliktus didžiausią dėmesį reikia skirti konflikto analizei ir efektyviausio

sprendimo priėmimui, kadangi jie organizacijos praktikoje įgyvendinami retai, nors pats konfliktų identifikavimo procesas dažniausiai atliekamas.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo instrumento pagrindimas

Tyrimo tikslas – išanalizuoti skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo situaciją organizacijoje ir numatyti konfliktų valdymo gerinimo galimybes.

Siekiant įgyvendinti iškeltą tikslą, panaudotas *kiekybinis tyrimo metodas*– anketinė darbuotojų apklausa.

Anketinė apklausa (kiekybinis tyrimo metodas). Anketinė apklausa pasirinkta dėl jos privalumų:

- anketinė apklausos metu sudaryta galimybė apklausėjui instruktuoti respondentus;
- anketinė apklausa užtikrina pakankamą atrankos dydį;
- gana aukštas anketų sugražinimo lygis;
- atliekant anketinę apklausą išlieka galimybė respondentams pasikonsultuoti su apklausos organizatoriumi;
- atliekant anketinę apklausą, remiantis respondentų reakcija preliminariai galima spręsti apie problemos reikšmingumą, anketos klausimų sudarymo ir išdėstymo techniką;
- anketinis tyrimas yra vienas pigesnių tyrimo metodų (Dikčius, 2002).

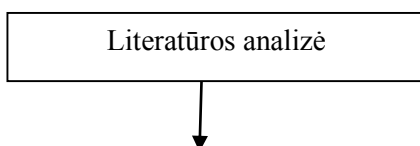
Anketinio tyrimo klausimyno struktūra. Tyrimo instrumentas – anketa, sudaryta iš 22 klausimų. Anketinės apklausos tyrimo sritys pateikiamos 8 lentelėje.

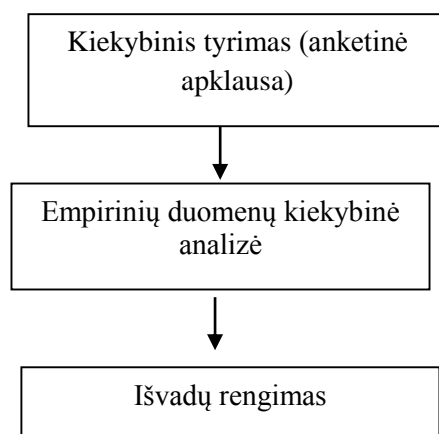
8 lentelė. Anketinės apklausos tyrimo sritys

Analizuojama sritis	Klausimyno eilės numeris
Skirtingų kartų darbuotojų konfliktų kilimo dažnumas ir priežastys	1-5
Skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo svarba ir lygis	6-8
Skirtingų kartų darbuotojų konfliktų sprendimas ir valdymas	9-16
Veiksmingiausios skirtingų kartų darbuotojų konfliktų prevencijos ir valdymo priemonės	17-18
Respondentų socialinė-demografinė charakteristika	19-22

Tyrimo logika pateikiama 7 paveiksle.

Tyrimas atliktas trimis etapais. Pirmajame etape remiantis autoriais: Vasiliauskaite (2014); Čiutiene, Railaite (2013); Meldiuku, Toločka (2012); Girštautu (2011); Kupryte ir Salatkiene (2011); Danausku (2010); Jesaulenkiene (2009), bei daugelio kitų autorių moksliniais straipsniais ir publikacijomis sudarytas anketos klausimynas.





7 pav. Tyrimo logika (sudaryta autoriaus)

Antrame etape organizuota apklausa – panaudojant anketavimą. Trečiajame etape atlikta apklausos rezultatų analizė ir apibendrinimas bei pateikiamos išvados.

Tyrimo imties charakteristika.

Tyrimo imtis nustatyta remiantis Paniotto formulę (Valackienė, Mikėnė, 2008):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

Čia: n – imties dydis (reikiamas apklausti respondentų skaičius);

Δ - leidžiamas paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartine paklaida laikoma 5 %, kurią gauname su 0,95 tikimybe);

N – tiriamos visumos dydis (150).

Reikalingas apklausti respondentų skaičius: $1 / (0,05 \times 0,05 + 1/150) = 109,8$ respondentai

Tyrimo metu apklausta-110 respondentų.

Apklausa vykdyta tiesioginio susitikimo metu.

Tyrimo etika. Socialiniams mokslams sparčiai vystantis, tyrėjams iškyla vis daugiau moralinių tyrimo klausimų, kurie susiję su tyrimo etika. Labai svarbiu aspektu tampa pusiausvyra tarp tyrėjo pastangų gauti informaciją ir tiriamųjų viešinimo. Labai svarbu išlaikyti ribą tarp informacijos panaudojimo ir konfidencialumo.

Autorius Kardelis (2002) šiuos klausimus įvardija kaip nuostolių ir naudos santykiu. Planuojant tyrimą labai svarbu apgalvoti visas socialinių tyrimų etines problemas, tokias kaip privatumas, anonimiškumas, konfidencialumas ir apgaulė. Visiems ekspertams buvo suteikta garantija, kad jų privatumas nebus pažeistas.

Tyrimo metu laikytasi šių etikos principų:

- Respondentams išaiškinti tyrimo tikslai;
- Garantuotas tyrimo dalyvių konfidencialumas ir anonimiškumas;

- Respondentai tyrime dalyvavo laisva valia;
- Klausimai suformuluoti taip, kad juose nebuvo dileminių, jautrių teiginių, kurie galėtų įžeisti respondentą.

Gautų duomenų analizė. Kiekybinio tyrimo metu gauta informacija apdorota pasitelkiant Exel programą. Atliekant tyrimo metu gautos informacijos analizę, didžiausia reikšmė buvo teikiama dalykiniams teoriniams samprotavimams, gautų duomenų mokslinei interpretacijai.

3.2. Tyrimo organizavimas

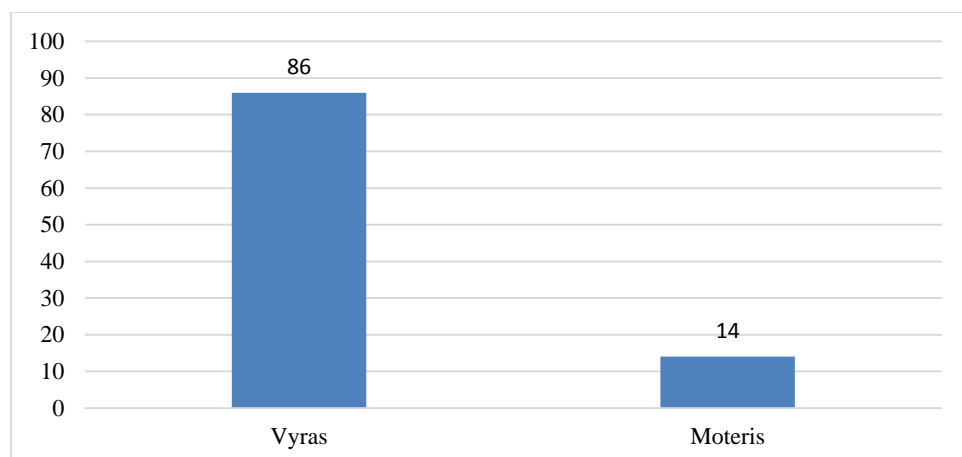
Anketinė apklausa organizuota 2016 m. balandžio 12-16 dienomis, pateikiant tyrimo klausimynus respondentams, prieš tai suderinus su įstaigos vadovu. Anketinės apklausos metu klausimynai pateikti 115 darbuotojų, viso gražinta 110 tyrimo anketų (5 tyrimo anketos sugadintos).

Visi tyrimo dalyviai tyrime dalyvavo savo noru, tyrimo metu jokių nesklaidumų nenustatyta

3.3. Tiriamųjų pristatymas

Pateiksime respondentų socialines-demografines charakteristikas: lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažas.

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateikiamas 8 paveiksle.

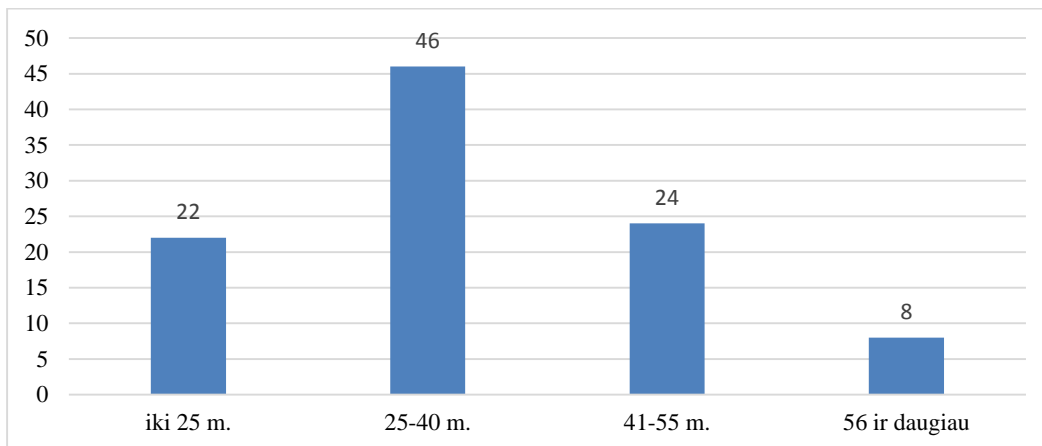


8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)

Daugumą respondentų dalyvių (86 proc.) sudarė vyriško lyties atstovai, tyrime dalyvavo 14 moteriškos lyties atstovių. Tokį respondentų pasiskirstymą lyties atžvilgiu lėmė analizuojamos įmonės UAB „Geležinkelių aplinkosaugos centras“ veiklos specifika – vagonų-cisternų plovimas po produkto iškrovos, tad tyrime dalyvavo dauguma vyrų.

Analizuojant konfliktų, kylančių tarp skirtingų kartos darbuotojų valdymą, svarbu įvertinti ir tyrimo amžių.

Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes pateikiamas 9 paveiksle.



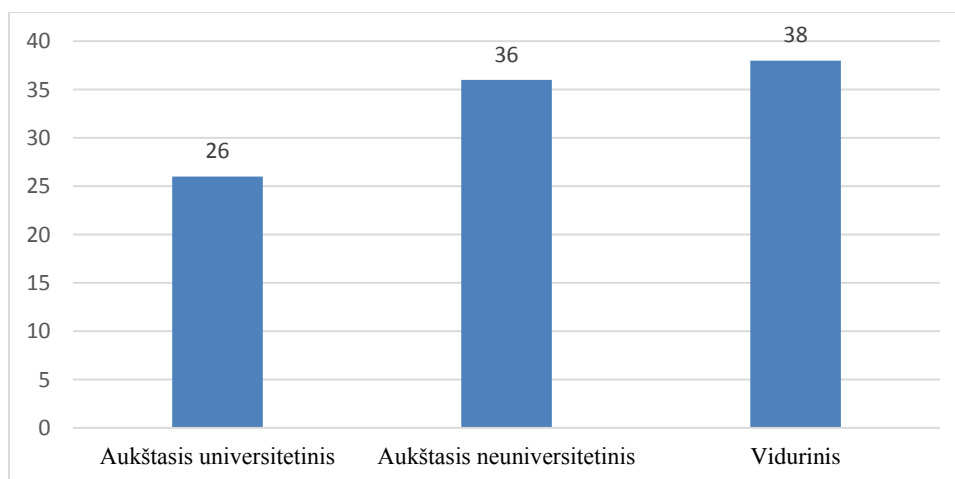
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (proc.)

Kaip matyti iš 10 paveikslo, didžiausią tyrimo dalyvių grupę (46 proc.) sudarė 25-40 m. amžiaus respondentai. Mažesnę tyrimo dalyvių dalį (24 proc.) sudarė 41-55 m. amžiaus respondentai. 8 proc. tyrimo dalyvių buvo vyresni nei 56 m.

Galima teigti, kad dauguma respondentų - vidutinio amžiaus žmonės.

Analizuojant motyvavimo priemonių svarbą darbuotojų lojalumui svarbu įvertinti ir tyrimo dalyvių išsilavinimo įtaką.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateikiamas 10 paveiksle.

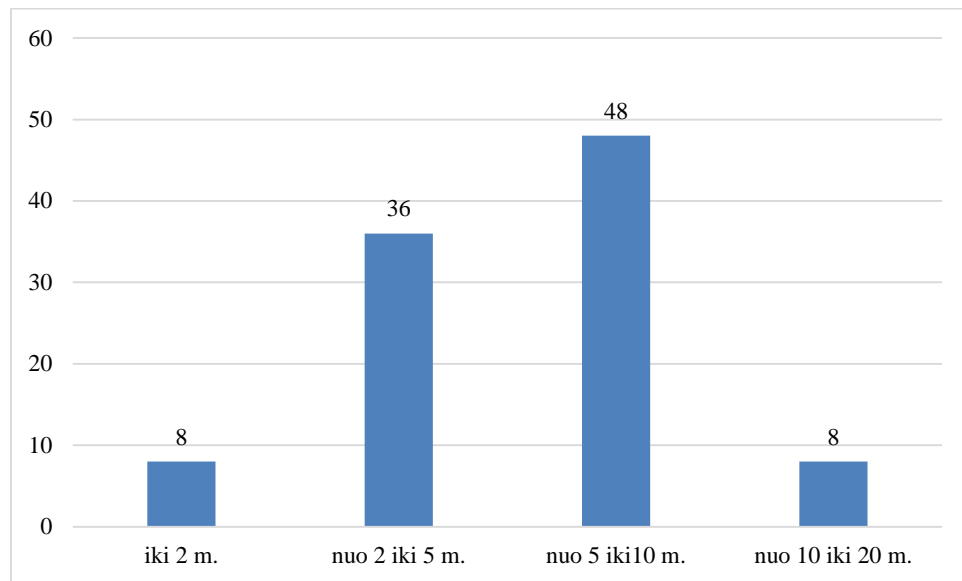


10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)

Dauguma tyrimo dalyvių (62 proc.) turi aukštąjį išsilavinimą iš jų 36 neuniversitetinį ir 26 universitetinį išsilavinimą, 38 proc. tyrimo dalyvių buvo įgiję vidurinį išsilavinimą (spec. vidurinį) ir profesinį išsilavinimą.

Galima teigti, kad dauguma tyrimo dalyvių turi aukštąjį išsilavinimą, tai pagrindžiama jau minėta įmonės veiklos specifika.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje pateikiamas 11 paveiksle.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įmonėje (proc.)

Dauguma tyrimo dalyvių (48 proc.) įmonėje dirba nuo 5 iki 10 m., kiek mažiau (36 proc.) įmonėje dirba nuo 2 iki 5 m. Mažiausią respondentų dalį sudarė tyrimo dalyviai dirbantys įmonėje iki metų (8 proc.).

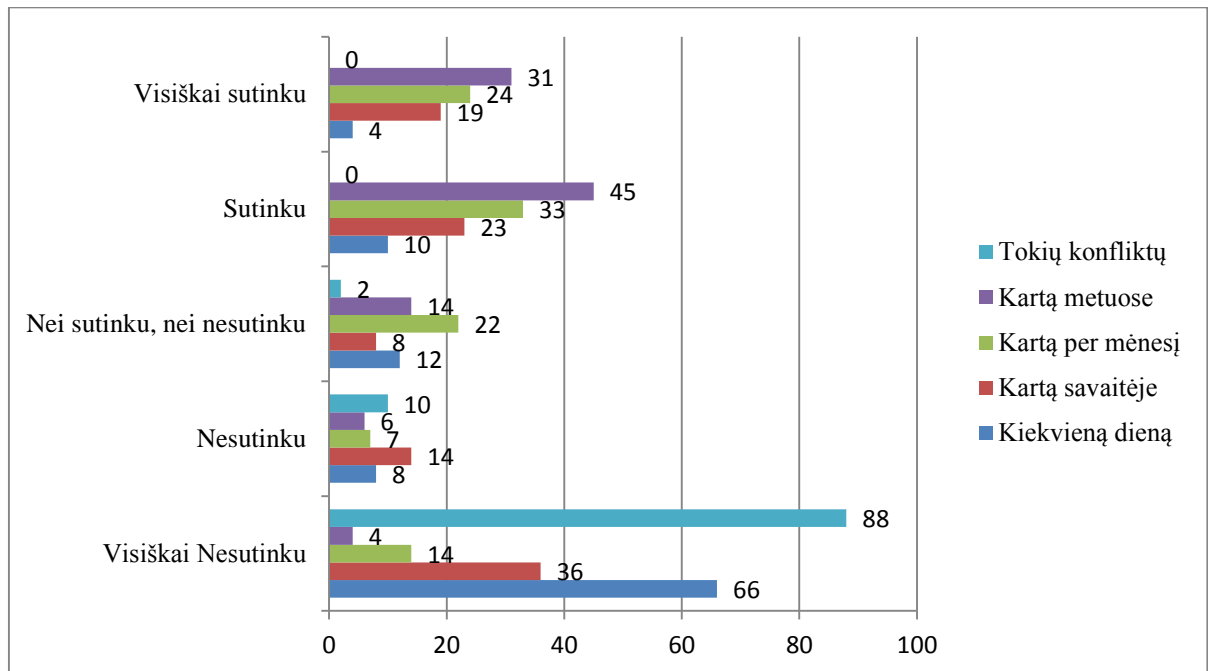
Apibendrinant galima teigti, kad dauguma tyrimo dalyvių- vidutinio amžiaus žmonės, įmonėje dirbantys nuo 5 iki 10 m. , turintys aukštąjį išsilavinimą.

4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Kiekybinio tyrimo eiga ir rezultatai

Pradiniame tyrimo etape tyrimo dalyvių klausta, kaip dažnai jų įmonėje kyla konfliktai tarp skirtingų kartų darbuotojų.

Tyrimo dalyvių atsakymai pateikiami 12 paveiksle.



12 pav. Konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų dažnumas (proc.)

Tyrimas atskleidė, kad respondentai visiškai sutinka, kad konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų kyla kartą metuose, kartą per mėnesį ir kartą per savaitę (atitinkamai nurodė 24 proc., 19 proc. ir 4 proc. tyrimo dalyvių). Respondentai sutinka, kad konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų kyla kartą metuose, kartą per mėnesį ir kartą per savaitę (atitinkamai nurodė 33 proc., 23 proc. ir 10 proc. tyrimo dalyvių).

Galima teigti, kad konfliktai tarp skirtingų kartų darbuotojų analizuojamoje įmonėje dažniausia kyla kartą per metus ar kartą per mėnesį, taigi konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų problema egzistuoja ir juos būtina valdyti.

Tyrimu siekta sužinoti kokios yra pagrindinės konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų atsiradimo priežastys įmonėje.

Tyrimo dalyvių atsakymai pateikiami 9 lentelėje.

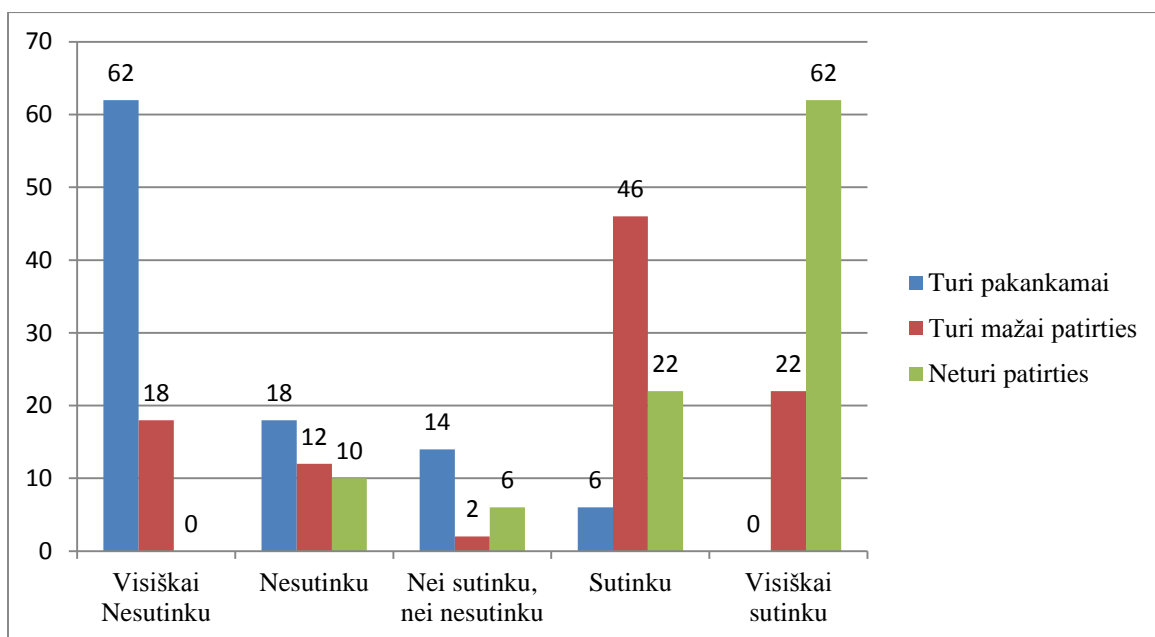
9 lentelė. Pagrindinės konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų atsiradimo priežastys įmonėje (proc.)

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Interesų sankirtos	0	34	10	12	14
Vertybių sankirtos	54			24	22
Etninių nuostatų sankirtos	95	5	0	0	0
Asmenybiniai nesutapimai (ambicijos, charakteriai)	23	39	6	14	18
Bendradarbiavimo sankirtos	20	42	4	6	6
Skirtinga elgsena	34	26	8	20	12
Pažiūrų sankirtos		20	22	12	46
Skirtingas išsilavinimas	0	62	8	16	14
Skirtingi pomėgiai	16	32	12	22	18
Individualūs suvokimo skirtumai	0	34	44	22	
Skirtingi požiūriai į gyvenimą	0	6	2	24	68
Skirtingas požiūris į darbą	25	5	14	18	38
Skirtingos nuostatos		25	12	21	42
Aplaidumas	32	68	0	0	0
Organizacijos vidinės aplinkos pokyčiai	64	36	0	0	0
Informacijos stoka	55	35	2	2	6
Riboti ištekliai, jų paskirstymas	15	65	6	6	8
Organizacijos skirstymas į skyrius	25	75	0	0	0
Darbų sąryšis	55	45	0	0	0

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad pagrindinės konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų atsiradimo priežastys įmonėje: skirtingi požiūriai į gyvenimą (su tuo teiginiu visiškai sutiko 68 proc. ir sutiko 24 proc. respondentų); pažiūrų sankirtos (su tuo teiginiu visiškai sutiko 46 proc. ir sutiko 12 proc. respondentų); skirtingas požiūris į darbą (su tuo teiginiu visiškai sutiko 38 proc. ir sutiko 18 proc. respondentų); vertybių sankirtos (su tuo teiginiu visiškai sutiko 22 proc. ir sutiko 24 proc. respondentų).

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinėmis konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų atsiradimo priežastimis analizuojamoje įmonėje laikytini: skirtingi požiūriai į gyvenimą, pažiūrų sankirtos; skirtingas požiūris į darbą; vertybių sankirtos.

Tyrimo metu domėtasi ar analizuojama įmonė turi konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo patirties. Tyrimo dalyvių atsakymai pateikiami 13 paveiksle.



13 pav. Organizacijos patirtis konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdyje (proc.)

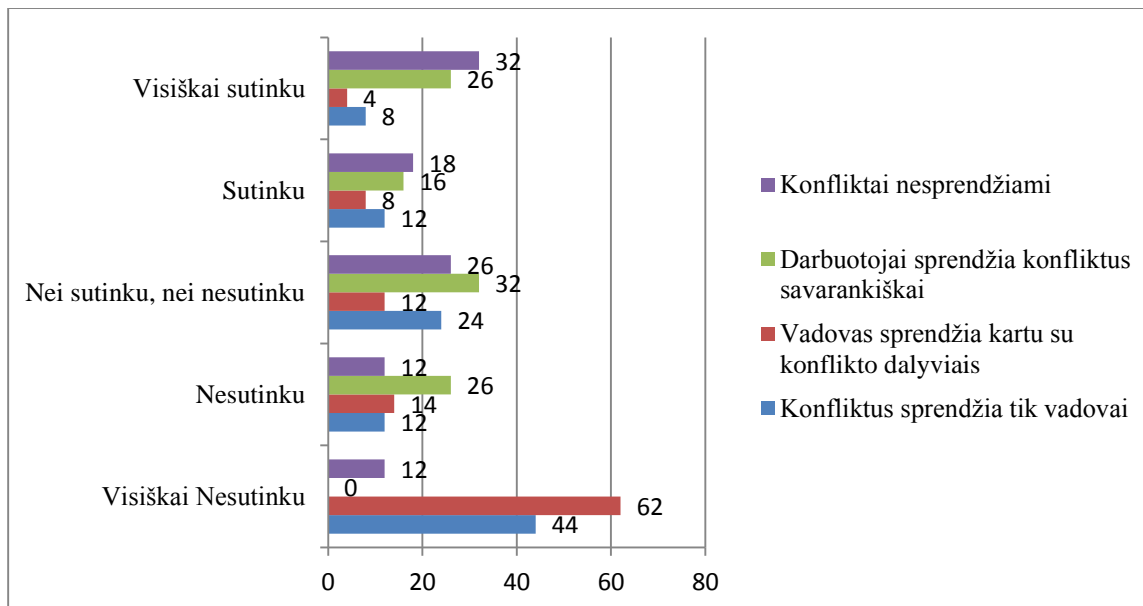
Dauguma tyrimo dalyvių visiškai sutiko (62 proc.) ir sutiko (22 proc.) su teiginiu, kad bendrovė neturi patirties arba turi mažai patirties (atitinkamai 22 proc. ir 46 proc.) konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų valdyje.

Galima teigti, kad analizuojama įmonė neturi patirties arba turi mažai patirties konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų valdyje. Konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo patirties stokojimas, gali būti viena iš priežasčių, kodėl šie konfliktai kyla. Tai pagrindžia šio tyrimo svarbą.

Analizuojamos organizacijos vadovai turėtų analizuoti kylančias konfliktines situacijas ir konfliktus, identifikuojant jų pobūdį ir kilimo priežastis.

Tyrimo metu domėtasi, kas analizuojamoje įmonėje sprendžia konfliktus kylančius tarp skirtingų kartų darbuotojų.

Tyrimo dalyvių atsakymai pateikiami 14 paveiksle.



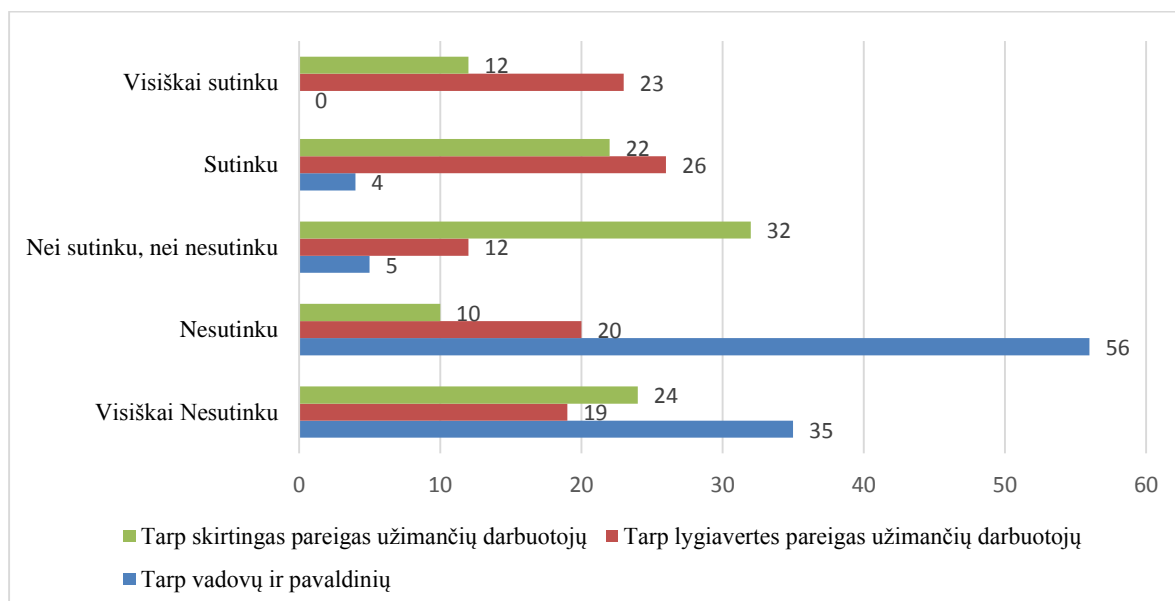
14 pav. Konfliktų kylančius tarp skirtingų kartų darbuotojų sprendėjas (proc.)

Tyrimo metu paaiškėjo, kad trečdalis respondentų visiškai sutinka su teiginiu, kad konfliktai nesprenžiami (32 proc.), taip pat pritaria teiginiui, kad darbuotojai juos sprendžia savarankiškai (26 proc.). Tik 8 proc. respondentų visiškai sutiko su teiginiu, kad konfliktus įmonėje sprendžia vadovas.

Galima teigti, kad analizuojamoje organizacijoje konfliktai nesprenžiami, taip pat nustatyta, kad darbuotojai konfliktus sprendžia savarankiškai.

Tyrimo metu respondentų klausta, kokių konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų kyla dažniausia

Tyrimo dalyvių atsakymai pateikiami 15 paveiksle.



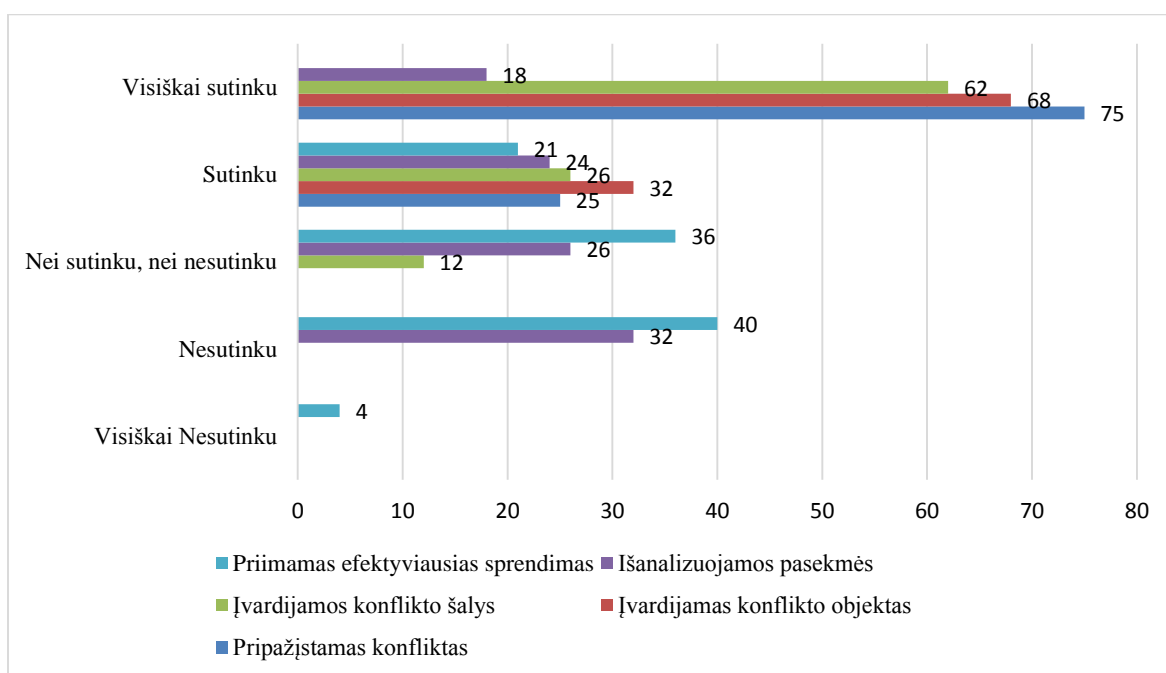
15 pav. Konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų organizacijoje tipai (proc.)

Tyrimu nustatyta, kad dažniausia konfliktai organizacijoje kyla tarp lygiavertes pareigas užimančių darbuotojų (su šiuo teiginiu visiškai sutiko 23 proc., sutiko- 26 proc. respondentų). Tyrimu nustatyta, kad konfliktai analizuojamoje organizacijoje pasitaiko ir tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų, tačiau rečiau (su šiuo teiginiu visiškai sutiko 12 proc., sutiko- 22 proc. respondentų).

Galima teigti, kad analizuojamoje organizacijoje konfliktai dažniausia kyla tarp lygiavertes pareigas užimančių darbuotojų, konfliktai pasitaiko ir tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų, tačiau rečiau.

Tyrimo metu siekta sužinoti ar visuomet (kaip dažnai) analizuojamoje organizacijoje pripažįstami patys konfliktai, ar įvardinami jų objektai, šalys, galimos pasekmės ir pagaliau ar priimamas efektyviausias sprendimas.

Visų apklaustų respondentų atsakymų procentinis pasiskirstymas pateikiamas 16 paveiksle.



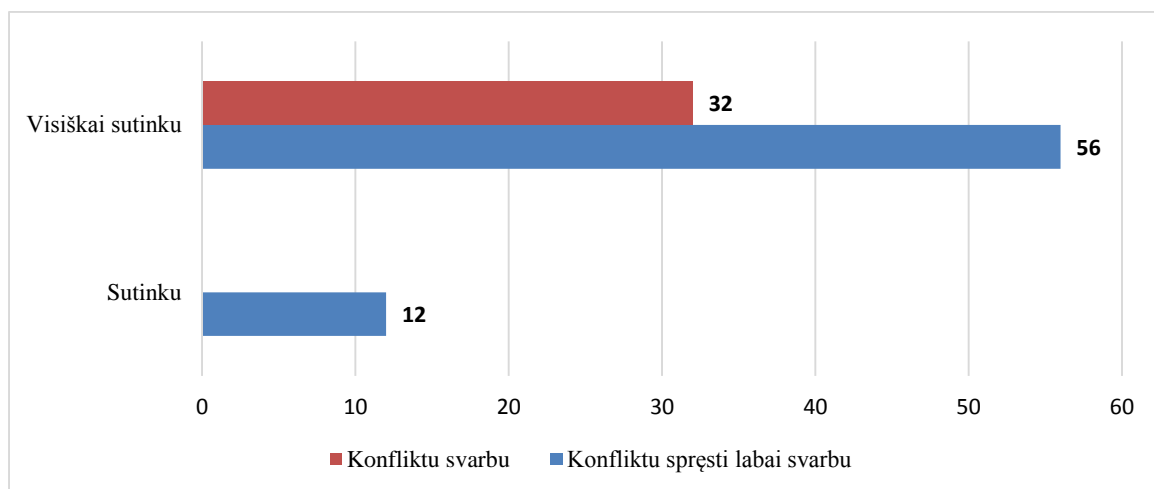
16 pav. Konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų eigos fazių pripažinimas (proc.)

Tyrimo duomenų analizės metu paaiškėjo, kad analizuojamoje organizacijoje dažniausiai yra pripažįstamas pats konfliktas (nurodė- 75,0 proc.), įvardijamas konflikto objektas (nurodė- 68,0 proc.), įvardijamos konflikto šalys (nurodė- 62,0 proc.). Tačiau, kad priimamas efektyviausias sprendimas sutiko tik 21 proc. tyrimo dalyvių, 40 proc. tyrimo dalyvių nurodė, kad nesutinka su teiginiu, kad priimamas efektyviausias sprendimas, 36 proc. neturėjo nuomonės šiuo klausimu.

Galima teigti, kad analizuojamoje organizacijoje dažniausiai pripažįstamas pats konfliktas, įvardijamas konflikto objektas, įvardijamos konflikto šalys, tačiau dėl priimamo efektyviausio sprendimo respondentų nuomonės išsiskyrė, nemaža dalis respondentų nesutinka, kad priimamas efektyviausias sprendimas.

Tyrimo metu siekta sužinoti, kiek darbuotojams svarbus konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų organizacijoje valdymas.

Respondentų atsakymų procentinis pasiskirstymas pateikiamas 17 paveiksle.



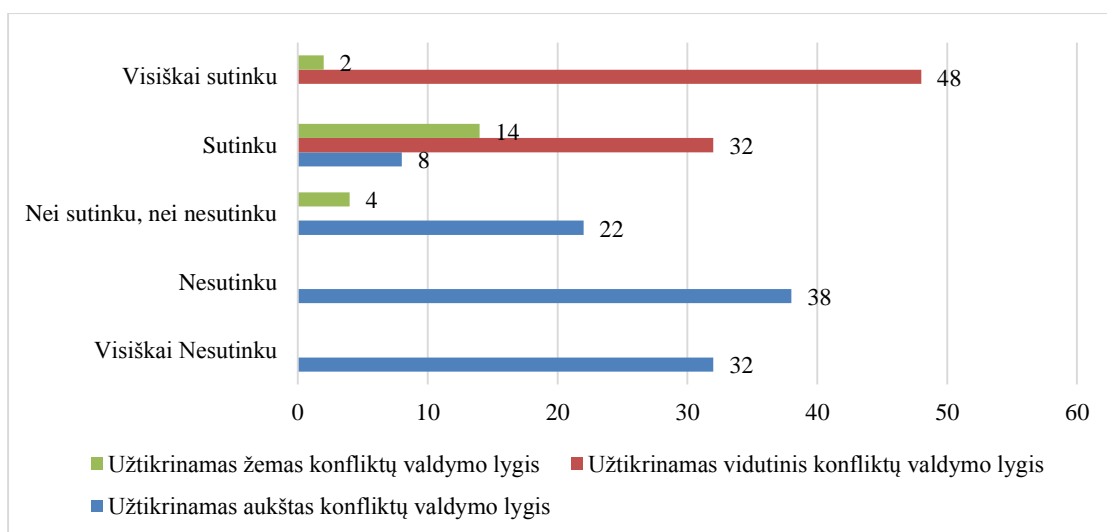
17 pav. Konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų organizacijoje valdymo svarba (proc.)

Daugumos tyrimo dalyvių (56 proc.) pripažįsta skirtingų kartų darbuotojų organizacijoje valdymo svarba. Konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų organizacijoje valdymą jie laiko labai svarbiu aspektu.

Apibendrinant galima teigti, kad dauguma tyrimo dalyvių konfliktų valdymą vertina, kaip svarbų ir būtiną procesą.

Tyrimo metu respondentų paprašyta įvertinti konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo lygį.

Respondentų atsakymų procentinis pasiskirstymas pateikiamas 18 paveiksle.

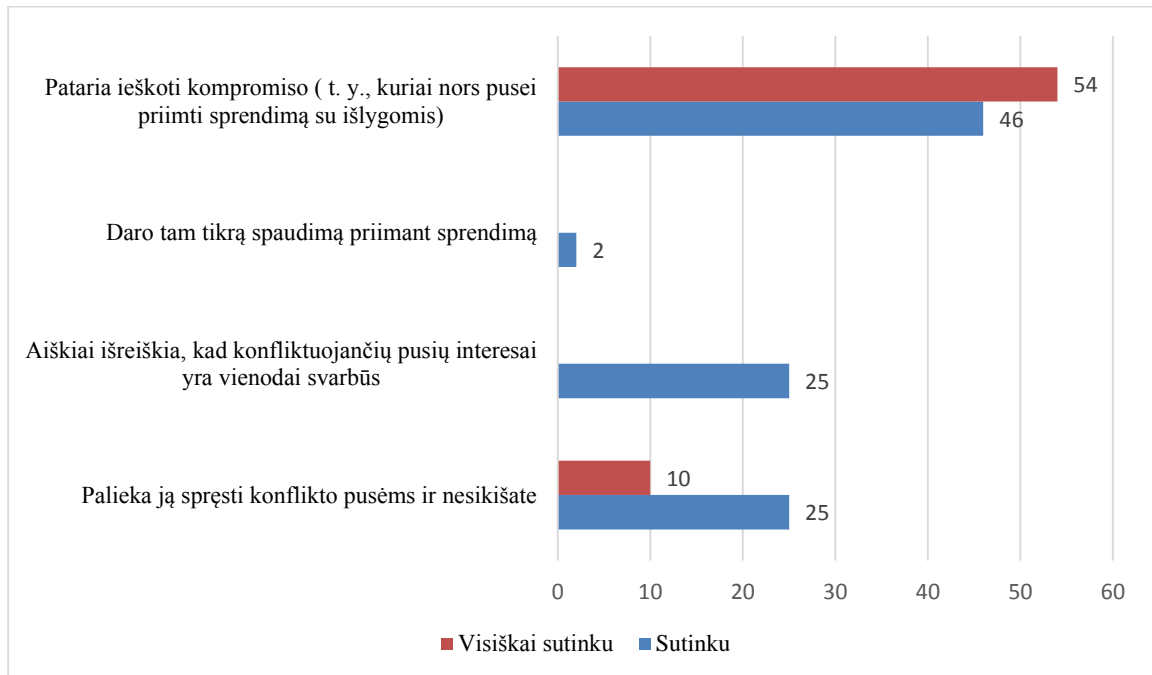


18 pav. Konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų lygio užtikrinimas organizacijoje (proc.)

Dauguma (48 proc. ir 32 proc.) tyrimo dalyvių visiškai sutinka ir sutinka su teiginiu, kad analizuojamoje organizacijoje užtikrinamas vidutinis konfliktų valdymo lygis. 14 proc. respondentų sutiko su teiginiu, kad užtikrinamas žemas konfliktų valdymo lygis.

Galima teigti, kad analizuojamoje organizacijoje užtikrinamas vidutinis konfliktų valdymo lygis.

Tyrimo metu respondentų klausta, kokių veiksmų jie imasi esant konfliktui ar konfliktinei situacijai (žr.19 pav.)



19 pav. Respondentų veiksmai esant konfliktui tarp skirtingų kartų darbuotojų ar konfliktinei situacijai (proc.)

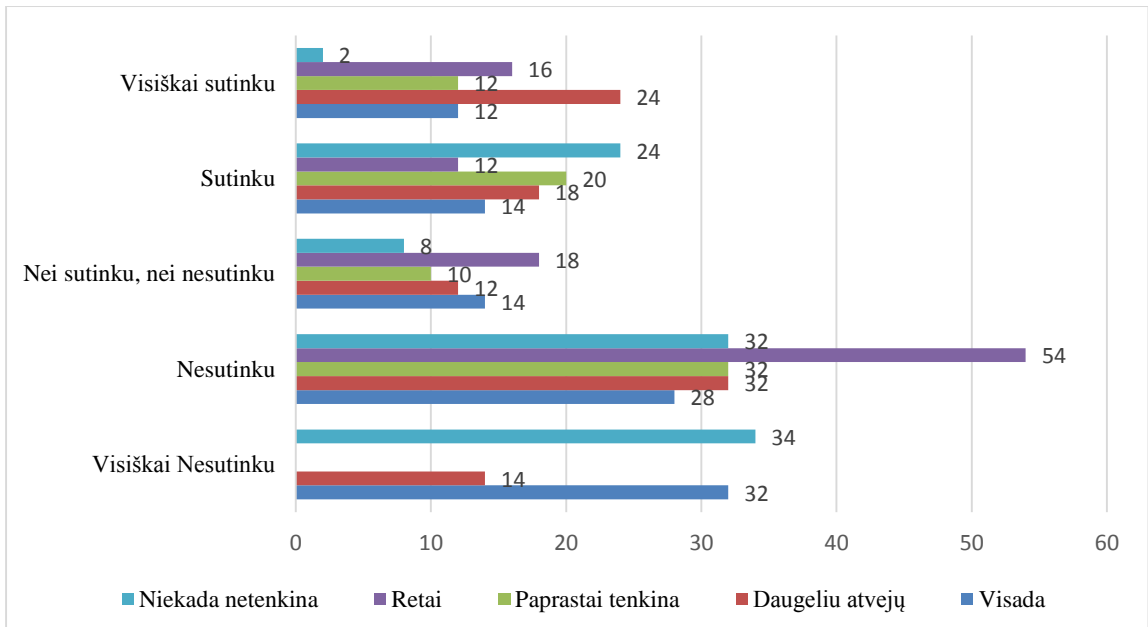
Dauguma (54 proc.) respondentų nurodė, kad esant konfliktinei situacijai jie ieško kompromiso, beveik trečdalis respondentų (25 proc.) aiškiai išreiškia, jog konfliktuojančių pusių interesai yra vienodai svarbūs, jų negalima užgožti.

Kompromisas yra viena geriausių konfliktų valdymo priemonių, kai iš dalies patenkinami abiejų konfliktuojančių pusių interesai, tačiau praktikoje vadovai yra linkę daryti tam tikrą spaudimą, priimant vieną ar kitą sprendimą.

Respondentų teirautasi ar konfliktų sprendimai tenkina jų interesus(žr.20 pav.).

Didžioji dauguma (42 proc.) tyrimo dalyvių nurodė, kad daugeliu atvejų jie yra patenkinti konfliktų sprendimais.

Trečdalis tyrimo dalyvių (32 proc.) pažymėjo, kad paprastai juos tenkina konfliktų sprendimai. Tačiau beveik trečdalio tyrimo dalyvių (26 proc.) visgi konfliktų sprendimai netenkina.

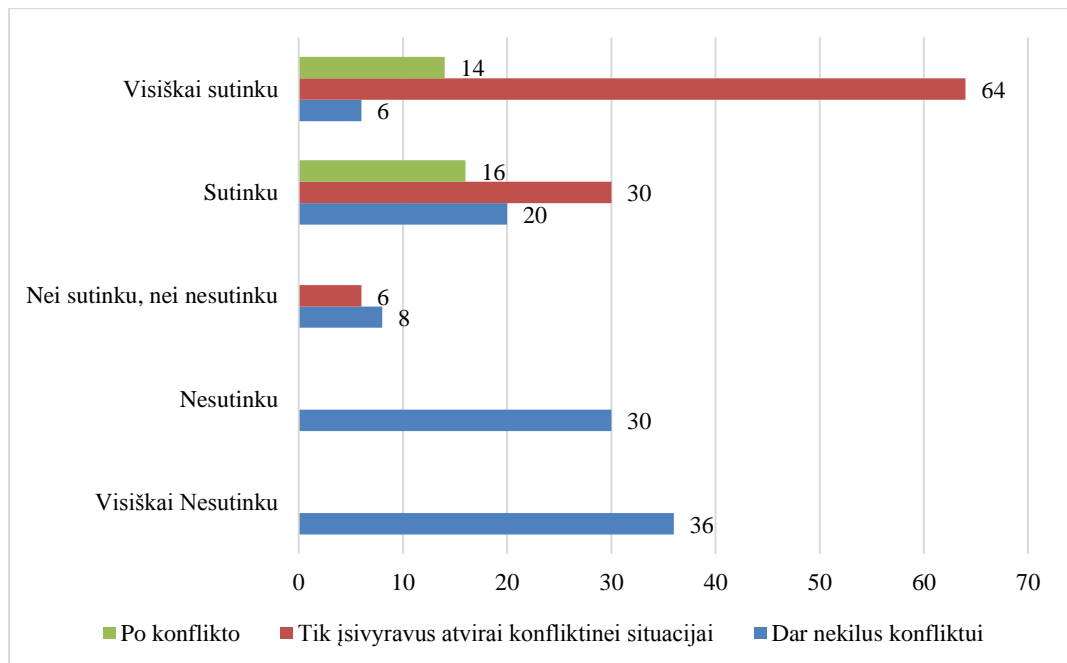


20 pav. Respondentų pasitenkinimas konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų sprendimais (proc.)

Galima teigti, kad konfliktų sprendimai tenkina daugumos darbuotojų interesus, tačiau beveik trečdalis tyrimo dalyvių visgi dabartiniai konfliktų sprendimai netenkina. Organizacijos vadovams svarbu į tai atsižvelgti ir siekti konfliktų valdymo gerinimo organizacijoje.

Tyrimo metu domėtasi, kada analizuojamoje organizacijoje, konfliktams tarp skirtingų kartų darbuotojų valdyti, taikomi konfliktų valdymo veiksmai.

Respondentų atsakymų procentinis pasiskirstymas pateikiamas 21 paveiksle.



21 pav. Respondentų požiūris į konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo veiksmų taikymo momentą (proc.)

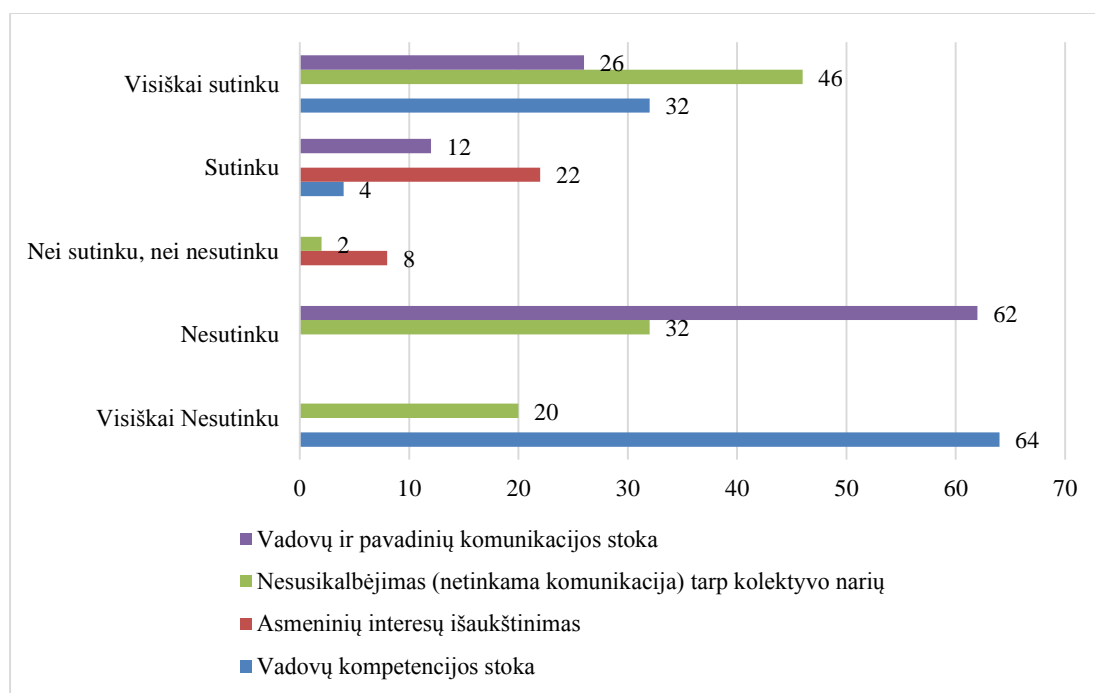
Konfliktų valdymo veiksmai, analizuojamu atveju, apima veiksmų taikymo gilumą, tai yra kaip suprantama, kada prasideda konfliktinės situacijos ar konflikto valdymas, ar jai dar nekilus, įsivyravus ir pasibaigus ar tik įsivyravus.

Dauguma respondentų (64 proc.) nurodė, kad konfliktų valdymas organizacijos įgyvendinamas tik įsivyravus konfliktiniai situacijai, o tai yra jau per vėlu. Konfliktų valdymas turėtų būti taikomas visais atvejais: dar nekilus konfliktui, įsivyravus atvirai konfliktinei situacijai, taip pat ir po konflikto. Pažymėtina, kad visiškai eliminuoti konfliktus yra sunku arba net neįmanoma. Konfliktai visada dažniau ar rečiau atsiranda darbuotojams komunikuojant, ir jų atsiradimas ne visada būna žalingas organizacijai. Jie kartais padeda priimti deramus sprendimus organizacijos veiklos efektyvumui užtikrinti. Žalingi yra destruktivaus pobūdžio konfliktai, tad tokių konfliktų prevencija yra būtina kiekvienai organizacijai.

Galima teigti, kad dauguma konfliktų valdymas organizacijos įgyvendinamas tik įsivyravus konfliktiniai situacijai. Konfliktų valdymas turėtų būti taikomas visais atvejais: dar nekilus konfliktui, įsivyravus atvirai konfliktinei situacijai, taip pat ir po konflikto.

Tyrimo dalyvių klausta kas, jų nuomone, lemia konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo problemų netinkamą sprendimą.

Respondentų atsakymų procentinis pasiskirstymas pateikiamas 22 paveiksle.



22 pav. Konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo problemų netinkamo sprendimo priežastys (proc.)

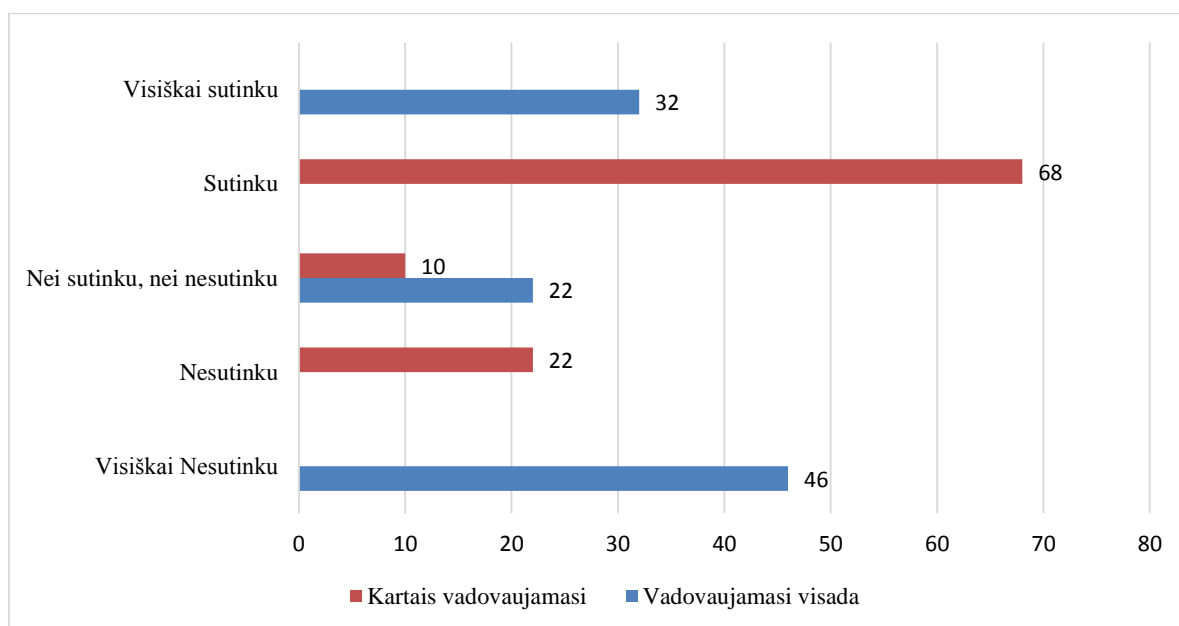
Daugumos tyrimo dalyvių nuomone, pagrindinės konfliktų valdymo problemų netinkamo sprendimo priežastys yra: nesusišnekėjimas (netinkama komunikacija) tarp komandos narių(nurodė

(46 proc.); vadovų kompetencijos stoka (26 proc.), bei asmeninių interesų išaukštinimas, (nurodė 22 proc.).

Galima teigti, kad pagrindinį dėmesį, valdant konfliktus kylančius analizuojamoje organizacijoje būtina skirti netinkamos personalo komunikacijos eliminavimui. Gera konfliktų valdymo ir profilaktine priemone galėtų tapti dažnesni kolektyvo susirinkimai, diskusijos.

Didelę teigiamą įtaką konfliktų valdymo situacijos gerinimui padarytų specialūs seminarai, dažnesnės vadų ir pavaldinių diskusijos probleminiais klausimais, vadų mokymai konfliktų valdymo klausimais.

Tyrimo metu respondentų klausta: ar sprenddami konfliktines situacijas jie vadovaujasi priešasties – pasekmės analize (žr. 23 pav.).



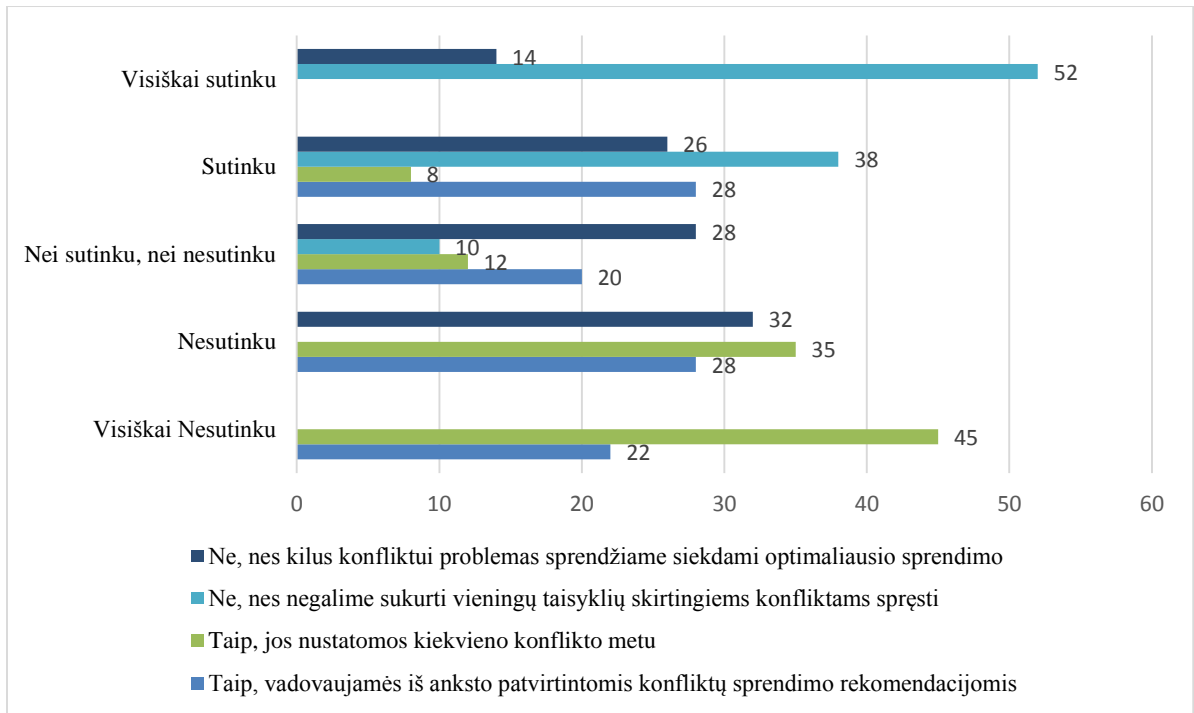
23 pav. Konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų sprendimo vadovaujantis priešasties-pasekmės analize taikymas (proc.)

Didžioji respondentų dauguma (68 proc.) pažymėjo, kad sprendžiant konfliktus ne visada bet kartais vadovujamasi priešasties-pasekmės analize, trečdalis (32 proc.) tyrimo dalyvių nurodė, kad sprendžiant konfliktus vadovujamasi priešasties-pasekmės analize.

Galima teigti, kad sprendžiant konfliktus organizacijoje ne visada vadovujamasi priešasties-pasekmės analize, tačiau priešasties-pasekmės analizė yra dažnai taikoma konfliktų sprendimo procese.

Tyrimo metu domėtasi, ar konfliktai kylantys tarp skirtingų kartų darbuotojų Jūsų organizacijoje sprendžiami pagal taisykles, nustatytą veiksmų seką.

Respondentų atsakymų procentinis pasiskirstymas pateikiamas 24 paveiksle.



24 pav. Konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų sprendimo seka (proc.)

Dauguma tyrimo dalyvių (52 proc.) pažymėjo, kad konfliktai jų organizacijoje nėra sprendžiami pagal taisykles ar kokią nors veiksmų seką, nes sudėtinga sukurti vienas taisykles skirtingiems konfliktams. Taip pat nemaža dalis (26 proc.) respondentų nurodė, kad esant konfliktinei situacijai problemas sprendžia vadovaudamiesi iš anksto patvirtintomis konfliktų sprendimo rekomendacijomis.

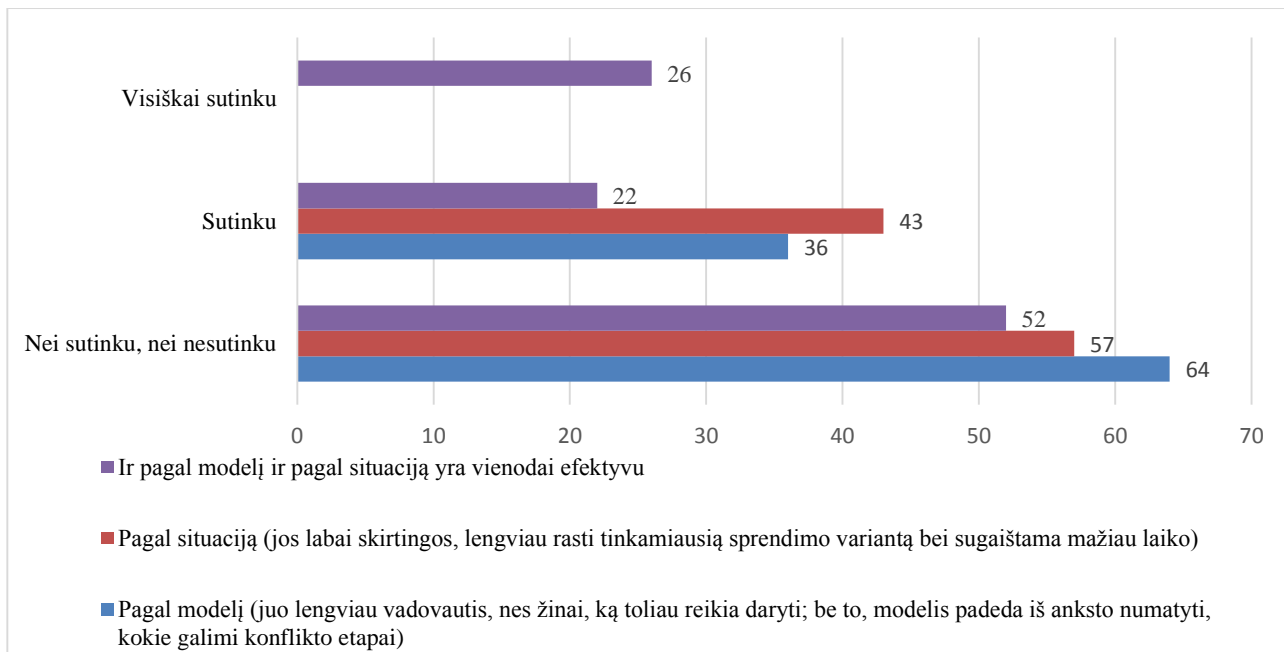
Galima teigti, kad sukurti konfliktų prevencijos programą organizacijoje įmanoma, tačiau numatyti atskirų konfliktų sprendimo taisykles yra gana problematiška, nes kiekvienas konfliktas ar konfliktinė situacija yra unikali savo konflikto subjektais, konflikto kilmės priežastimis ir pan., tad sukurti konfliktų sprendimo taisyklių praktiškai neįmanoma. Šiuo atveju galima tik intensyvi konfliktų prevencija, paremta organizacijos mikroklimate gerinimu, darbuotojų lūkesčius tenkinančiu motyvavimu ir panašiai.

Tolimesniame tyrimo etape respondentų klausta: kas, jų nuomone, yra efektyviau sprendžiant konfliktus tarp skirtingų kartų darbuotojų: spręsti juos pagal situaciją ar pagal tam tikrą modelį.

Respondentų nuomonė šiuo klausimu pateikiama 25 paveiksle.

Didžioji dalis tyrimo dalyvių (43 proc.) mano, efektyviau konfliktai sprendžiami konfliktus pagal situaciją, nes taip lengviau rasti labiausiai tinkamą sprendimo variantą.

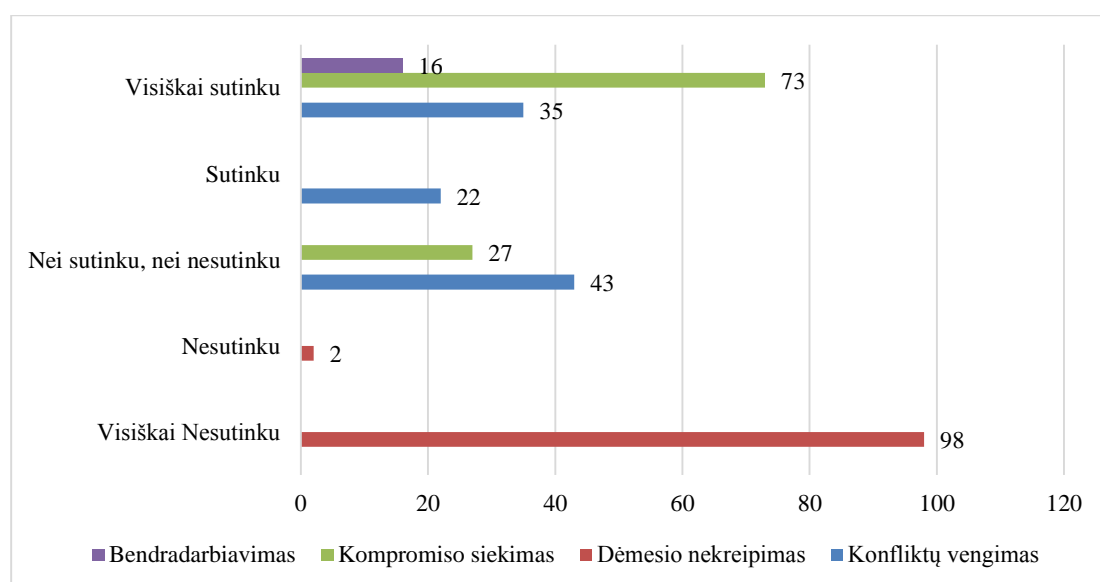
Su tokia tyrimo dalyvių nuomone sutinka daugelis nagrinėtų autorių, kurie pažymi, kad kiekvienas konfliktas yra specifinis ir reglamentuota metodika ne visada padeda rasti parankiausia konflikto sprendimo būdą, tad geriausia spręsti konfliktus pagal situaciją.



25 pav. Efektyviausi konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų sprendimo būdai (proc.)

Galima teigti, kad konfliktus būtina spręsti priklausomai nuo situacijos, kaip jau minėta, kiekvienas konfliktas yra savitas savo kilmės objektu, šaltiniu, tad jį sprendžiant būtina įvertinti visus konflikto kilmės ir raidos aspektus.

Tyrimo dalyvių klausta, koks, jų manymu efektyviausias konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo metodas organizacijoje (žr. 26 pav.).

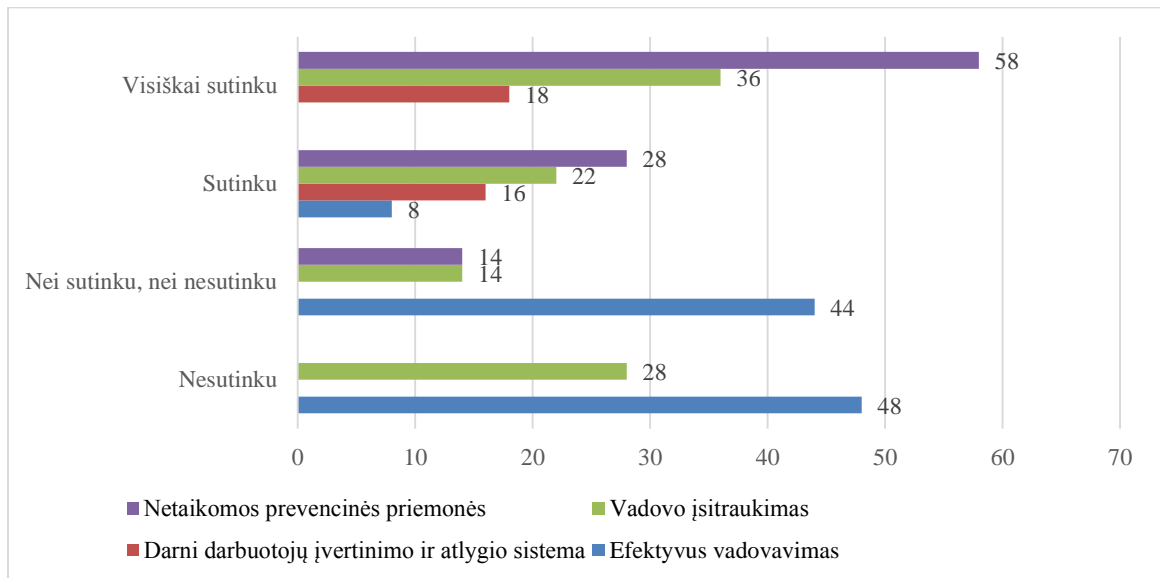


26 pav. Respondentų požiūriu efektyviausias konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo būdas organizacijoje (proc.)

Efektyviausiu konfliktų valdymo būdu respondentai įvardina-kompromiso siekimą (nurodė-73 proc.) bei bendradarbiavimą (nurodė 35 proc.).

Būtent kompromiso siekimą, kaip vieną efektyviausių konflikto valdymo priemonių įvardija daugelis mokslininkų. Kompromisas sudaro galimybę rasti abiem konfliktuojančioms pusėms naudingus problemos sprendimo variantus.

Tyrimo metu domėtasi, kokios prevencinės priemonės taikomos konfliktams kylantiems tarp skirtingų kartų darbuotojų organizacijoje (žr. 27 pav.).



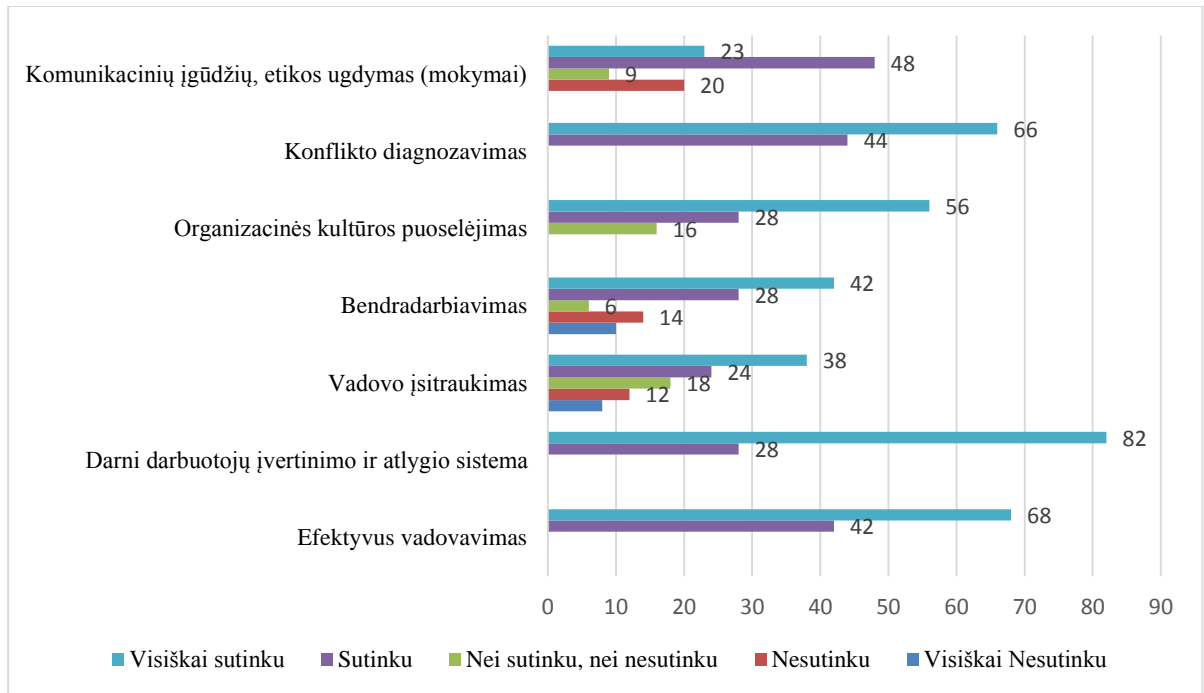
27 pav. Prevencinės priemonės taikomos konfliktams kylantiems tarp skirtingų kartų darbuotojų organizacijoje (proc.)

Dauguma tyrimo dalyvių (58 proc.) nurodė, kad analizuojamoje organizacijoje netaikomos jokios prevencijos priemonės konfliktams kylantiems tarp skirtingų kartų darbuotojų organizacijoje išvengti ar sumažinti. 36 proc. tyrimo dalyvių paminėjo vadovo įsitraukimą į konfliktinę situaciją, 18 proc. darnią įvertinimo ir atlygio sistemą organizacijoje.

Galima teigti, kad analizuojamoje organizacijoje skiriamas nepakankamas dėmesys konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų organizacijoje prevencijai. Organizacijoje netaikomos tokios konfliktų prevencijos priemonės kaip organizacinės kultūros puoselėjimas, konflikto diagnostavimas, komunikacinių įgūdžių, etikos ugdytas (mokymai) ir kitos.

Tyrimo dalyvių klausta kokia dabartiniu metu būtų veiksmingiausia konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo ir prevencijos priemonė organizacijoje.

Respondentų nuomonė šiuo klausimu pateikiama 28 paveiksle.



28 pav. Veiksmingiausia konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo ir prevencijos priemonė organizacijoje (proc.)

Dauguma tyrimo dalyvių veiksmingiausiomis konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo ir prevencijos priemonėmis organizacijoje įvardina: darnios darbuotojų įvertinimo ir atlygio sistemos sukūrimą, efektyvų vadovavimą, organizacinės kultūros puoselėjimą, konflikto diagnozavimą.

4.2. Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija

Konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo analizės metu paaiškėjo, kad analizuojamoje organizacijoje, kaip ir kitose organizacijose neišvengiama konfliktinių situacijų. Daugumai tyrimo dalyvių savo darbo vietose teko susidurti su konfliktinėmis situacijomis. Tyrimas išryškino, kad dauguma respondentų rečiau ar dažniau konfliktuoja, tai patvirtina prielaidas, kad konfliktų valdymo situacija nėra gera. Tyrimu nustatyta, kad analizuojamoje organizacijoje skirtingų kartų darbuotojų konfliktai dažniausia kyla tarp lygiavertės pareigas užimančių darbuotojų, tačiau konfliktai pasitaiko ir tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų, tačiau rečiau.

Galima teigti, kad pasigendama efektyvesnio konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo. Dažnos konfliktinės situacijos organizacijoje nėra pageidautinos, tai byloja apie prastą konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo situaciją. Dauguma tyrimo dalyvių konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymą vertina, kaip svarbų ir būtiną procesą. Konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų lygio vertinimas parodė, kad konfliktų lygis

organizacijoje – yra vidutinis. Dauguma respondentų pripažįsta, kad esant konfliktinei situacijai viena iš konfliktų sprendimo galimybių-kompromiso siekimas. Taigi kompromisas, remiantis daugelio Lietuvos ir užsienio autorių moksliniais darbais yra viena geriausių konflikto valdymo priemonių, kai iš dalies patenkinami abiejų konfliktuojančių pusių interesai, tačiau praktikoje vadovai yra linkę daryti tam tikrą spaudimą, priimant vieną ar kitą sprendimą.

Tyrimas parodė, kad konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų sprendimai tenkina daugumos darbuotojų interesus, tačiau beveik trečdalis tyrimo dalyvių visgi dabartiniai konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų sprendimai netenkina. Organizacijos vadovams svarbu į tai atsižvelgti ir siekti konfliktų valdymo gerinimo organizacijoje

Dauguma respondentų pritarė nuomonei, kad konfliktus reikia valdyti visais atvejais, akcentuodami konfliktų valdymą dar jiems nekilus.

Daugumos tyrimo dalyvių nuomone, pagrindinės konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo problemų netinkamo sprendimo priežastys yra: nesusišnekėjimas (netinkama komunikacija) tarp komandos narių; vadovų kompetencijos stoka, bei asmeninių interesų išaukštinimas. Pagrindinį dėmesį, valdant konfliktus būtina skirti netinkamos personalo komunikacijos eliminavimui. Gera konfliktų valdymo ir profilaktine priemone galėtų tapti dažnesni kolektyvo susirinkimai, diskusijos. Konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo situacijos gerinimui naudingi specialūs seminarai, dažnesnės vadovų ir pavaldinių diskusijos probleminiais klausimais, vadovų mokymai konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo klausimais.

Dauguma tyrimo dalyvių pažymėjo, kad konfliktai, kylantys tarp skirtingų kartų darbuotojų, jų organizacijoje nėra sprendžiami pagal taisykles ar kokią nors veiksmų seką, nes sudėtinga sukurti vienas taisykles skirtingiems konfliktams. Tačiau maždaug trečdalis respondentų nurodė, kad esant konfliktinei situacijai problemas sprendžia vadovaujamos iš anksto patvirtintomis konfliktų sprendimo rekomendacijomis. Sukurti konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų prevencijos programą organizacijoje įmanoma, tačiau numatyti atskirų konfliktų sprendimo taisykles gana problematiška, nes kiekvienas konfliktas ar konfliktinė situacija yra unikali savo konflikto subjektais, konflikto kilmės priežastimis ir pan., tad sukurti konfliktų sprendimo taisyklių praktiškai neįmanoma. Šiuo atveju galima tik intensyvi konfliktų prevencija, paremta organizacijos mikroklimato gerinimu, darbuotojų lūkesčius tenkinančiu motyvavimu ir panašiai.

Daugumos respondentų nuomone, efektyviau konfliktus kylančius tarp skirtingų kartų darbuotojų spręsti pagal situaciją, nes taip lengviau rasti labiausiai tinkamą sprendimo variantą.

Efektyviausiu konfliktų, kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų, valdymo būdu respondentai įvardina - kompromiso siekimą. Būtent kompromiso siekimą, kaip vieną efektyviausių konflikto valdymo priemonių įvardija daugelis mokslininkų. Kompromisas sudaro galimybę rasti abiem konfliktuojančioms pusėms naudingus problemos sprendimo variantus

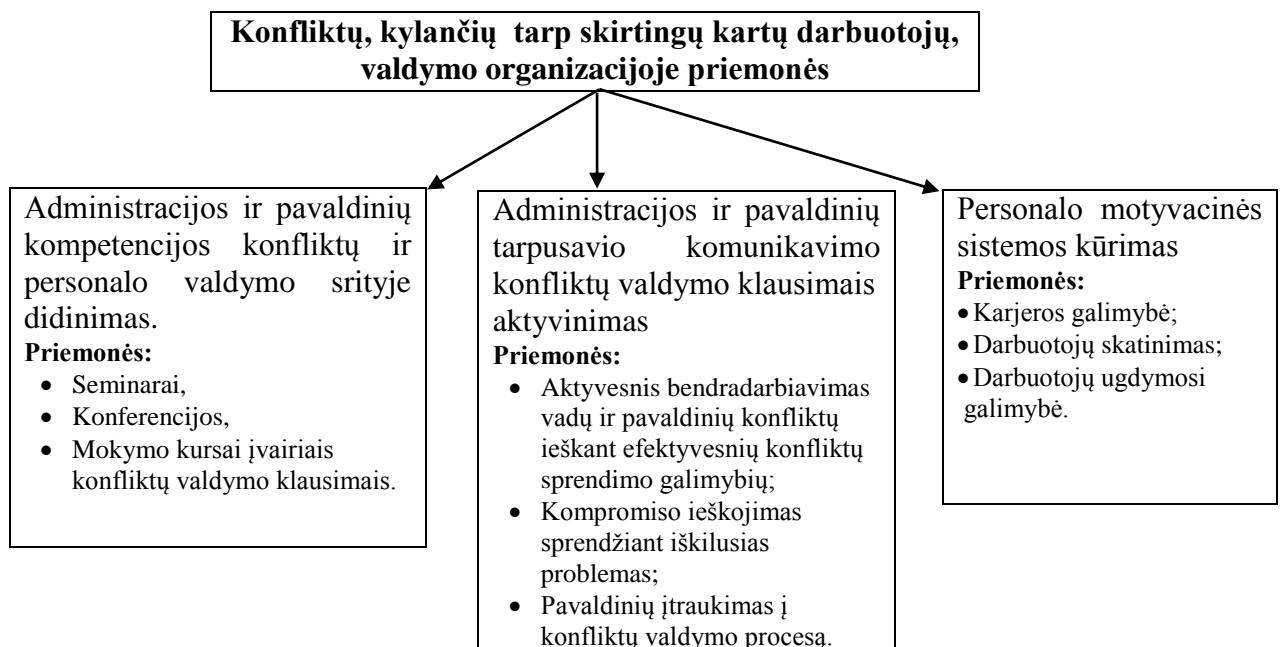
Dauguma tyrimo dalyvių pažymėjo, kad tik iš dalies yra patenkinti kilusių konfliktų valdymu ir sprendimu.

Pastaruoju metu dažnai diskutuojama dėl konfliktų, kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų, sprendimo galimybių pritaikant vieną ar kitą konfliktų valdymo modelį.

Teoriškai konfliktų valdymo modelio pagrindimas organizacijose gali būti grindžiamas jei:

- modelio kūrimas siejamas su konfliktų prevencija;
- modelius kurs vadovai arba organizacijos darbuotojai;
- kuriant modelius bus atsižvelgta į grupės ypatumus (amžių, darbo pobūdį, siekiamus tikslus) ir pastebėtos jos silpnosios vietos.
- modelio pagrindinė sudedamoji dalis bus konflikto priežasties analizė.

Konfliktų valdymo organizacijoje priemonės pateikiamos 29 paveiksle.



29 pav. Konfliktų, kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų, valdymo organizacijoje priemonės

Konfliktų valdymo gerinimui analizuojamoje organizacijoje rekomenduotina:

- Administracijai svarbu išanalizuoti konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų kilimo priežastis, ieškant efektyvaus sprendimo būdų. Sprendimai turėtų būti priimami, tik įsigilinus į konflikto esmę, abiejų šalių reikalavimus. Derybos, bei kompromiso siekimas baigiamojo darbo autoriaus požiūriu dvi tinkamiausios konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų sprendimo priemonės, kurių pasėkoje abi ginčo pusės dažnai sulaukia teigiamų pokyčių.
- Būtinai vadovų ir jų pavaldinių glaudesnis bendradarbiavimas probleminių klausimų sprendime. Iškilus probleminei situacijai, vadovams siūlytina organizuoti susitikimą su konfliktuojančioms pusėms jo metu išsiaiškinant problemos priežastis ir sprendimo galimybes.

- Turi būti sudarytos ir plėtojamos personalo karjeros galimybės;
- Pagrindinį dėmesį, valdant konfliktus būtina skirti netinkamos personalo komunikacijos eliminavimui. Gera konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo ir profilaktine priemone galėtų tapti dažnesni kolektyvo susirinkimai, diskusijos. Veiksmingam konfliktų, kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų, valdymo gerinimui rekomenduotini specialūs seminarai, komunikacijos įgūdžių ir etikos ugdymo tematika.
- Konfliktų, kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų, valdymo gerinimui siūlytina intensyvi konfliktų prevencija, paremta mikroklimato organizacijoje gerinimu, darbuotojų lūkesčius tenkinančiu motyvavimu.
- Konfliktus, kylančius tarp skirtingų kartų darbuotojų, būtina spręsti priklausomai nuo situacijos, kaip jau minėta, kiekvienas konfliktas yra savitas savo kilmės objektu, šaltiniu, tad jį sprendžiant būtina įvertinti visus konflikto kilmės ir raidos aspektus.
- Jaunesniems darbuotojams svarbu išsiugdyti pagarbą vyresniems darbuotojams, tik abipusė pagarba paremta partnerystė gali duoti teigiamų rezultatų konfliktų valdymo gerinimui
- Vadovams siūlytina aktyviau dalyvauti mokymuose, seminaruose personalo valdymo, konfliktų, kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų, valdymo klausimais. Vadovų kompetencijos stygius personalo valdymo, konfliktų valdymo klausimais, gali būti viena iš pagrindinių dažnų konfliktų priežasčių.
- Veiksminga konfliktų kilimo mažinimo priemonė būtų aktyvesnis organizacinės kultūros puoselėjimas.

IŠVADOS

1. Dabartiniu metu daugelyje šalies įmonių dirba skirtingų kartų darbuotojai. Pastarųjų metų moksliniai tyrimai atskleidė, kad viena esminių organizacijose kylančių konfliktų priežasčių – įmonėje dirbantys skirtingų kartų darbuotojai. Tyrimais nustatyta, kad skirtingos atskirų darbuotojų kartų gyvenimo vertybės, skirtingas jų požiūris į darbą, į lojalumą organizacijai – pagrindiniai veiksniai lemiantis konfliktus ir didinantys jų kilimo galimybes organizacijose.
2. Valdant skirtingų kartų darbuotojų konfliktus didžiausią dėmesį reikia skirti konflikto analizei ir efektyviausio sprendimo priėmimui, kadangi jie organizacijos praktikoje įgyvendinami retai, nors pats konfliktų identifikavimo procesas dažniausiai atliekamas.
3. Pateikiamas apibendrintas skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo teorinis modelis paremtas nuolatine konfliktų prevencija ir kilusių konfliktų valdymu. Iškilus konfliktui, imamasi jos valdymo, kurį apima trys etapai: konflikto identifikavimas, konflikto analizė ir sprendimas. Valdant skirtingų kartų darbuotojų konfliktus didžiausią dėmesį reikia skirti konflikto analizei ir efektyviausio sprendimo priėmimui.
4. Remiantis pagrįsta tyrimo metodologija, atlikus tyrimą nustatyta, kad:
 - konfliktai tarp skirtingų kartų darbuotojų analizuojamoje įmonėje dažniausia kyla kartą per metus ar kartą per mėnesį,
 - pagrindinėmis konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų atsiradimo priežastimis laikytini: skirtingi požiūriai į gyvenimą, pažiūrų sankirtos; skirtingas požiūris į darbą; vertybių sankirtos,
 - įmonė neturi patirties arba turi mažai patirties konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų valdyme;
 - darbuotojai konfliktus sprendžia savarankiškai;
 - organizacijoje konfliktai dažniausia kyla tarp lygiavertes pareigas užimančių darbuotojų, rečiau tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų;
 - organizacijoje užtikrinamas vidutinis konfliktų valdymo lygis;
 - konfliktų valdymas organizacijos įgyvendinamas tik įsivyravus konfliktiniai situacijai; Konfliktų valdymas turėtų būti taikomas visais atvejais: dar nekilus konfliktui, įsivyravus atvirai konfliktinei situacijai, taip pat ir po konflikto;
 - efektyviausiu konfliktų valdymo būdu respondentai įvardina-kompromiso siekimą bei bendradarbiavimą;
 - organizacijoje skiriamas nepakankamas dėmesys konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų organizacijoje prevencijai;

- veiksmingiausiomis konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo ir prevencijos priemonėmis organizacijoje įvardina: darnios darbuotojų įvertinimo ir atlygio sistemos sukūrimą, efektyvų vadovavimą, organizacinės kultūros puoselėjimą, konflikto diagnostavimą.

REKOMENDACIJOS

Veiksmingesniam skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymui organizacijoje rekomenduotina:

1. Vadovams svarbu išanalizuoti konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų kilimo priežastis, ieškant efektyvaus sprendimo būdų. Sprendimai turėtų būti priimami, tik įsigilinus į konflikto esmę, abiejų šalių reikalavimus. Derybos, bei kompromiso siekimas dvi tinkamiausios konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų sprendimo priemonės, kurių pasėkoje abi ginčo pusės dažnai sulaukia teigiamų pokyčių.
- Būtinai vadovų ir jų pavaldinių glaudesnis bendradarbiavimas probleminių klausimų sprendime. Iškilus probleminei situacijai, vadovams siūlytina organizuoti susitikimą su konfliktuojančioms pusėms jo metu išsiaiškinant problemos priežastis ir sprendimo galimybes.
 - siūlytina intensyvi konfliktų prevencija, paremta mikroklimate organizacijoje gerinimu, darbuotojų lūkesčius tenkinančiu motyvavimu.
 - Konfliktus, kylančius tarp skirtingų kartų darbuotojų, būtina spręsti priklausomai nuo situacijos, kaip jau minėta, kiekvienas konfliktas yra savitas savo kilmės objektu, šaltiniu, tad jį sprendžiant būtina įvertinti visus konflikto kilmės ir raidos aspektus.
 - Jaunesniems darbuotojams svarbu išsiugdyti pagarbą vyresniems darbuotojams, tik abipusė pagarpa paremta partnerystė gali duoti teigiamų rezultatų konfliktų valdymo gerinimui.
 - Vadovams siūlytina aktyviau dalyvauti mokymuose, seminaruose personalo valdymo, konfliktų, kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų, valdymo klausimais.

LITERATŪRA

1. Albrechtas, J. (2005). Asmenybė ir karjera. Vilnius.
2. Aureli, F. (2000). Natural Conflict resolution. USA.
3. Baršauskienė V., Janulevičienė K. (1999). Žmoniškieji santykiai. Technologija.
4. Barvydienė, V. (1996). Psichologija studentui. - Kaunas: Technologija
5. Barczyk, C. (1999). Visuotinės kokybės vadyba (teorinis požiūris). Vilnius: Technika.
6. Butkus F. S. Vadyba kiekvienam. – Vilnius: Eugrimas, 2008. P.146
7. Cirtautienė, L. (2009). Stresas darbe .Prieiga per internetą: <http://www.pkg.lt/organizacijoms/straipsniai/stresas_darbe/>.
8. Darbutienė, R. (2010) Konfliktų priežastys ir prevencijos galimybės reabilitacijos ligoninėje. Kaunas.
9. Damašienė V. (2002).Valdymo pagrindai. – Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
10. Dževeckaitė R. (2002) elgesio pažinimas padeda išvengti konfliktų. verslo žinios, priedas “Karjera ir vadyba”. Nr. 45
11. Čiutienė, R. Railaitė, R. (2013).Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas, Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 68
12. Jacikevičius, A. (1995). Žmonių grupių (socialinė) psichologija. Vilnius.
13. Jesaulenkienė, R. (2009) Konfliktų valdymas organizacijoje: modelio teorinis ir empirinis pagrindimas, Šiauliai.
14. Haynes, B. P. (2011). The impact of generational differences on the workplace// Journal of Corporate Real Estate, Vol. 13 No. 2 pp. 98 – 108.
15. Goodwin J. (2002). Auditoris Conflict management methods. Abucus, 2002/38/3.
16. Guščinskienė, J. (2002) Organizacijų sociologija, Kaunas: Technologija.
17. Girštautas, M. (2011). Konfliktų valdymas statybos projektuose. Vilnius.
18. Kažukauskienė, A. (2001). Personalo konfliktų tobulinimas: konfliktų vadybos komunikacijų efektyvumo didinimas komunikacinės elgsenos priemonėmis. Verslas, vadyba ir studijos: mokslinės konferencijos, vykusios 2001 m. lapkričio 29-30 d., medžiaga. Vilnius: Technika.
19. Kasiulis J.,Barvydienė, V. (2003). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
20. Shapiro D. (1996). Konfliktai ir bendravimas/Sudarytoja Vilnius: Atviros Lietuvos fondas.
21. Kindler H. (1996). Managing disagreement constructively. Londonas.
22. Kuprytė, J., Salatkienė, A. (2011). Įvairovė įmonėse: kaip pritraukti ir išlaikyti skirtingus darbuotojus. VŠĮ „SOPA
23. Kulvinskienė, V.R., Stancikas E.R. (2003). Konfliktai Lietuvos organizacijose. Ekonomika, 2003. Nr.62.

24. Lakis J. (2008) Konfliktų sprendimas ir valdymas. Vilnius.
25. Lakis, J. (2008). Konfliktiškumas ir taikinimo būdai Lietuvos viešajame sektoriuje – problemos ir gaires/Sudarytojas Lakis J. – Vilnius: Viešoji politika ir administravimas, 2008. Nr. 26.
26. Leonienė B. (2001). Darbuotojų vadyba: Vadovėlis. Kaunas: Šviesa, 2001.
27. Lucas R. W., Conflicts with Customers. Prieiga per internetą: http://www.selfgrowth.com%2Farticles%2FResponding_to_Conflict_with_Customers.htm
28. Misevičius V. (2005). Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai. Kaunas: Technologija, 2005.
29. Meldiuk, J. Toločka, E. (2012). Personalo valdymo problemų tyrimas Lietuvos pramonės įmonėse ir inovatyvus jų sprendimas, Mokslas - Lietuvos ateitis. 2012, t. 4, Nr. 6. p. 533-536
30. Melnikas B., Smaliukienė R. (2007). Strateginis valdymas. Vilnius: KAM leidybos ir informacinio aprūpinimo tarnyba.
31. Murphy, S. A. (2007). Leading a Multigenerational Workforce. AARP. Washington.
32. Notter, J. (2002). Generational Diversity in the Workplace. Notter Consulting
33. Sakalas A., Šilingienė V. (2003) Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.
34. Neverauskas B., Rastenis J. (2001). Vadybos pagrindai. – Kaunas: Technologija.
35. Račelytė, D. (2009). Konfliktų studijų pagrindai: vadovėlis. Vilnius: MRU leidykla.
36. Rahim M. (2000). Managing conflict in Organization. USA.
37. Robins S. P. (2007). Kaip vadovauti žmonėms. –Vilnius: Tyto Alba.
38. Robins S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika.
39. Pavasarienė, G. (2006). Darbo konfliktų valdymo modelis, Kaunas.
40. Pakaltaitė L. (2005). Konfliktas – kelias į sėkmę? Vadovo pasaulis.
41. Tidikis R. (2003). Sociologinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius.
42. Vasiliauskaitė, K. Konfliktinių situacijų su vartotojais mažinimo sprendimai, Kaunas.
43. Vaitkevičiūtė V. (2001). Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Žodynas.
44. Valackienė A. (2005) Krizių valdymas ir sprendimu priėmimas. Kaunas. Šviesa.
45. Vveinhardt, J. (2009). Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose diagnozavimas siekiant gerinti Lietuvos organizacijų klimatą. (Disertacija. Vytauto Didžiojo universitetas).
46. Wasilewska, L. (2008). Konfliktų valdymo gerinimas smulkiojo verslo organizacijose, Kaunas, 2008.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

ANKETA

Gerb. Respondente,

Kauno technologijos universiteto studentas Tadas Šakys atlieku tyrimą, kurio tikslas i išanalizuoti skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo situaciją organizacijoje ir numatyti konfliktų valdymo gerinimo galimybes. Anketa anoniminė, todėl tikimės, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus. Prašau atsakyti į visus anketoje pateiktus klausimus. Jums tinkamiausio atsakymo langelį pažymėkite langelyje × arba parašykite savo nuomonę nurodytose vietose.

- 1. Kaip dažnai Jūsų įmonėje kyla konfliktai tarp skirtingų kartų darbuotojų? (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą)**

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Kiekvieną dieną					
Kartą savaitėje					
Kartą per mėnesį					
Kartą metuose					
Tokių konfliktų visiškai nekyla					

- 2. Kokios yra pagrindinės konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų atsiradimo priežastys Jūsų įmonėje? (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą).**

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Interesų sankirtos					
Vertybių sankirtos					
Etninių nuostatų sankirtos					
Asmenybiniai nesutapimai (ambicijos, charakteriai)					
Bendradarbiavimo sankirtos					
Skirtinga elgsena					
Pažiūrų sankirtos					
Skirtingas išsilavinimas					
Skirtingi pomėgiai					
Individualūs suvokimo skirtumai					
Skirtingi požiūriai į gyvenimą					
Skirtingas požiūris į darbą					

Skirtingos nuostatos					
Aplaidumas					
Organizacijos vidinės aplinkos pokyčiai					
Informacijos stoka					
Riboti ištekliai, jų paskirstymas					
Organizacijos skirstymas į skyrius					
Darbų sąryšis					

3. Ar Jūsų įmonė turi konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo patirties? (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą).

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Turi pakankamai					
Turi mažai patirties					
Neturi patirties					

4. Kas Jūsų įmonėje sprendžia konfliktus kylančius tarp skirtingų kartų darbuotojų? (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą).

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Konfliktus sprendžia tik vadovai					
Vadovas sprendžia kartu su konflikto dalyviais					
Darbuotojai sprendžia konfliktus savarankiškai					
Konfliktai nesprenžiami					

5. Jūsų nuomone, konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų dažniausia kyla: (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą).

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Tarp vadovų ir pavaldinių					
Tarp lygiavertės pareigas užimančių darbuotojų					

Tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų					
Konfliktai nesprendžiami					
Nežinau					
Kita					

6. Esant konfliktui ar konfliktinei situacijai tarp skirtingų kartų darbuotojų Jūsų darbo vietoje (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą).

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Pripažįstamas konfliktas					
Įvardijamas konflikto objektas					
Įvardijamos konflikto šalys					
Išanalizuojamos pasekmės					
Priimamas efektyviausias sprendimas					

7. Pažymėkite konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo svarbą organizacijoje (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą).

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Konfliktu spręsti labai svarbu					
Konfliktu labai svarbu					
Konfliktu spręsti labai nelabai svarbu					
Konfliktu spręsti labai nesvarbu					

8. Įvertinkite konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo lygį (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą).

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Užtikrinamas aukštas konfliktų valdymo lygis					
Užtikrinamas vidutinis konfliktų valdymo lygis					
Užtikrinamas žemas konfliktų valdymo lygis					

Konfliktai išvis nesprenžiami					
-------------------------------	--	--	--	--	--

9. Esant konfliktui ar konfliktinei situacijai tarp skirtingų kartų darbuotojų Jūsų vadovas: (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą).

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Palieka ją spręsti konflikto pusėms ir nesikišate					
Aiškiai išreiškia, kad konfliktuojančių pusių interesai yra vienodai svarbūs					
Daro tam tikrą spaudimą priimant sprendimą					
Pataria ieškoti kompromiso (t. y., kuriai nors pusei priimti sprendimą su išlygomis)					
Kita					

10. Konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų sprendimai tenkina Jūsų interesus (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą).

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Visada					
Daugeliu atvejų					
Paprastai tenkina					
Retai					
Niekada netenkina					

11. Kada Jūsų organizacijoje, konfliktams tarp skirtingų kartų darbuotojų valdyti, taikomi konfliktų valdymo veiksmai ?(pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą).

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Dar nekilus konfliktui					
Tik įsivyravus atvirai					

konfliktinei situacijai					
Po konflikto					
Visais nurodytais atvejais					
Kita					

12. Kas, Jūsų nuomone, lemia konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo problemų netinkamą sprendimą?

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Vadovų kompetencijos stoka					
Asmeninių interesų išaukštinimas					
Nesusikalbėjimas (netinkama komunikacija) tarp kolektyvo narių					
Vadovų ir pavadinių komunikacijos stoka					
Vadovų nenoras spręsti konfliktus					
Darbuotojų nenoras spręsti konfliktus					
Kita					

13. Ar sprendami konfliktines situacijas kylančias tarp skirtingų kartų darbuotojų Jūsų organizacijoje vadovaujama prielastis – pasekmės analizė? (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą).

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Vadovaujama visada					
Kartais vadovaujama					
Nesivadovaujama					

14. Ar konfliktai kylantys tarp skirtingų kartų darbuotojų Jūsų organizacijoje sprendžiami pagal taisykles, nustatytą veiksmų seką? (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą).

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Taip, vadovujamės iš anksto patvirtintomis konfliktų					

sprendimo rekomendacijomis					
Taip, jos nustatomos kiekvieno konflikto metu					
Ne, nes negalime sukurti vieningų taisyklių skirtingiems konfliktams spręsti					
Ne, nes kilus konfliktui problemas sprendžiame siekdami optimaliausio sprendimo					
Kita					

15. Jūsų nuomone, kilusius tarp skirtingų kartų darbuotojų konfliktus tarnyboje efektyviau spręsti: (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą).

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Pagal modelį (juo lengviau vadovautis, nes žinai, ką toliau reikia daryti; be to, modelis padeda iš anksto numatyti, kokie galimi konflikto etapai)					
Pagal situaciją (jos labai skirtingos, lengviau rasti tinkamiausią sprendimo variantą bei sugaištama mažiau laiko)					
Ir pagal modelį ir pagal situaciją yra vienodai efektyvu					
Kita					

16. Koks, Jūsų manymu, yra efektyviausias konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo metodas organizacijoje? (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą).

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Konfliktų vengimas					
Dėmesio nekreipimas					
Kompromiso siekimas					
Bendradarbiavimas					
Kita					

17. Kokios prevencinės priemonės taikomos konfliktams kylantiems tarp skirtingų kartų darbuotojų Jūsų įmonėje ? (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą).

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Efektyvus vadovavimas					
Darni darbuotojų įvertinimo ir atlygio sistema					
Vadovo įsitraukimas					
Bendradarbiavimas					
Organizacinės kultūros puoselėjimas					
Konflikto diagnozavimas					
Komunikacinių įgūdžių, etikos ugdymas (mokymai)					
Kita					

18. Kokia Jūsų nuomone dabartiniu metu būtų veiksmingiausia konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo ir prevencijos priemonė Jūsų organizacijoje (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkamą atsakymo variantą).

Teiginiai	Visiškai Nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Efektyvus vadovavimas					
Darni darbuotojų įvertinimo ir atlygio sistema					
Vadovo įsitraukimas					
Bendradarbiavimas					

Organizacinės kultūros puoselėjimas					
Konflikto diagnozavimas					
Komunikacinių įgūdžių, etikos ugdymas (mokymai)					
Kita					

19. Jūsų lytis?

- Vyr.
- Mot.

20. Jūsų amžius?

- 19-25
- 26-35
- 36-43
- 44-55
- virš 55

21. Jūsų išsilavinimas

- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis

22. Jūsų darbo stažas?

- Iki 2 m.
- Nuo 3 iki 10 m.
- Nuo 11 iki 20 m.
- Nuo 21 ir daugiau

NUOŠIRDŽIAI DĖKOJU UŽ ATSAKYMUS

ANKETA

Gerb. Respondente,

Kauno technologijos universiteto studentas Tadas Šakys atlieku tyrimą, kurio tikslas i išanalizuoti skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo situaciją organizacijoje ir numatyti konfliktų valdymo gerinimo galimybes. Anketa anoniminė, todėl tikimės, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus. Prašau atsakyti į visus anketoje pateiktus klausimus. Jums tinkamiausio atsakymo langelį pažymėkite langelyje × arba parašykite savo nuomonę nurodytose vietose.

1. Kaip dažnai Jūsų įmonėje kyla konfliktai tarp skirtingų kartų darbuotojų?

- Dažnai
- Kartais
- Retai
- Niekada

2. Kokios yra pagrindinės konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų atsiradimo priežastys Jūsų įmonėje? (galite pažymėti keletą atsakymo variantų)

- Interesų sankirtos
- Pažiūrų sankirtos
- Vertybių sankirtos
- Etninių nuostatų sankirtos
- Asmenybiniai nesutapimai (siekliai, ambicijos, charakteriai)
- Bendradarbiavimo sankirtos
- Skirtinga elgsena
- Skirtingas išsilavinimas
- Skirtinga bendravimo stilius
- Skirtingi pomėgiai
- Individualūs suvokimo skirtumai
- Skirtingi požiūriai į gyvenimą
- Skirtingas požiūris į darbą
- Nuostatos
- Aplaidumas
- Informacijos stoka
- Organizacijos vidinės aplinkos pokyčiai
- Riboti ištekliai, jų paskirstymas
- Darbų sąryšis
- Organizacijos skirstymas į skyrius

3. Ar Jūsų įmonė turi konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo patirties?

- Turi pakankamai;
- Turi mažai patirties;
- Neturi patirties.

4. Kas sprendžia konfliktus kylančius tarp skirtingų kartų darbuotojų Jūsų įmonėje?

- Konfliktus sprendžia tik vadovai;
- Vadovas sprendžia kartu su konflikto dalyviais
- Darbuotojai sprendžia konfliktus savarankiškai

5. Jūsų nuomone, konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų dažniausia kyla:

- Tarp vadovų ir pavaldinių
- Tarp lygiavertės pareigas užimančių darbuotojų
- Tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų
- Nežinau

6. Esant konfliktui ar konfliktinei situacijai tarp skirtingų kartų darbuotojų Jūsų darbo vietoje (tinkamą pažymėkite pliusu (+), po vieną kiekvienoje eilutėje):

	Visuomet	Dažniausiai	Retai	Niekada
Pripažįstamas konfliktas				
Įvardijamas konflikto objektas				
Įvardijamos konflikto šalys				
Išanalizuojamos pasekmės				
Priimamas efektyviausias sprendimas				

7. Pažymėkite konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo svarbą organizacijoje (1- nesvarbu, 10- labai svarbu).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nesvarbu

Svarbu

8. Įvertinkite konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo lygį (1- konfliktų valdymas nevyksta, 10- užtikrinamas aukštas konfliktų valdymo lygis).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Žemas

Vidutinis

Aukštas

11. Esant konfliktui ar konfliktinei situacijai tarp skirtingų kartų darbuotojų Jūsų vadovas:

- Palieka ją spręsti konflikto pusėms ir nesikišate
- Aiškiai išreiškia, kad konfliktuojančių pusių interesai yra vienodai svarbūs
- Daro tam tikrą spaudimą priimant sprendimą
- Pataria ieškoti kompromiso(t.y., kuriai nors pusei priimti sprendimą su išlygomis)
- Kita (įrašykite).....

12. Ar konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų sprendimai tenkina Jūsų interesus ?

- Visada
- Daugeliu atvejų

- Paprastai tenkina
- Retai
- Niekada netenkina

13. Ar ilgai trunka konfliktai tarp skirtingų kartų darbuotojų Jūsų organizacijoje?

- Išsprendžiamas labai greitai
- Paprastai užima nedaug laiko
- Paprastai užtrunka labai ilgai
- Nežinau

14. Kylant konfliktams tarp skirtingų kartų darbuotojų konfliktų valdymo veiksmus reiktų taikyti:

- Dar nekilus konfliktui
- Tik įsivyravus atvirai konfliktinei situacijai
- Po konflikto
- Visais nurodytais atvejais
- Kita (įrašykite)

15. Kas, Jūsų nuomone, lemia konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo problemų netinkamą sprendimą?

- Vadovų kompetencijos stoka
- Asmeninių interesų išaukštinimas
- Nesusikalbėjimas (netinkama komunikacija) tarp kolektyvo narių
- Kita (įrašykite)

16. Ar sprendami konfliktines situacijas kylančias tarp skirtingų kartų darbuotojų Jūsų organizacijoje vadovaujama prielastis – pasekmės analizė?

- Taip
- Ne visada
- Ne
- Kita (įrašykite)

17. Ar konfliktai kylantys tarp skirtingų kartų darbuotojų Jūsų organizacijoje sprendžiami pagal taisykles, nustatytą veiksmų seka?

- Taip, vadovaujames iš anksto patvirtintomis konfliktų sprendimo rekomendacijomis
- Taip, jos nustatomos kiekvieno konflikto metu
- Ne, nes negalime sukurti vieningų taisyklių skirtingiems konfliktams spręsti
- Ne, nes kilus konfliktui problemas sprendžiame siekdami optimaliausio sprendimo
- Kita (įrašykite)

18. Jūsų nuomone, kilusius tarp skirtingų kartų darbuotojų konfliktus tarnyboje efektyviau spręsti:

- Pagal modelį (juo lengviau vadovautis, nes žinai, ką toliau reikia daryti; be to, modelis padeda iš anksto numatyti, kokie galimi konflikto etapai)
- Pagal situaciją (jos labai skirtingos, lengviau rasti tinkamiausią sprendimo variantą bei sugaištama mažiau laiko)
- Ir pagal modelį ir pagal situaciją yra vienodai efektyvu
- Kita (įrašykite).....

19. Koks, Jūsų manymu, yra efektyviausias konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymas organizacijoje?

- Konfliktų vengimas
- Dėmesio nekreipimas
- Kompromiso siekimas
- Bendradarbiavimas
- Kita (įrašykite)

20. Kokios prevencinės priemonės taikomos konfliktams kylantiems tarp skirtingų kartų darbuotojų a Jūsų įmonėje ?

- efektyvus vadovavimas
- darni darbuotojų įvertinimo ir atlygio sistema
- vadovo įsitraukimas
- organizacinės kultūros puoselėjimas
- konflikto diagnozavimas
- komunikacinių įgūdžių, etikos ugdymas (mokymai)
- Kita (įrašykite)

20. Ar esate patenkintas (-a) iškilusių konfliktų tarp skirtingų kartų darbuotojų prevencija Jūsų įmonėje ?

- Patenkintas (-a)
- Iš dalies patenkintas (-a)
- Nepatenkintas (-a)
- Kita (įrašykite)

21. Kokia Jūsų nuomone dabartiniu metu būtų efektyviausia konfliktų kylančių tarp skirtingų kartų darbuotojų valdymo ir prevencijos priemonė Jūsų organizacijoje (pagrįskite)?

.....

.....

.....

22. Jūsų lytis?

- Vyr.
- Mot.

23. Koks Jūsų amžius?

- 19-25
- 26-35
- 36-43
- 44-50
- virš 50

24. Koks Jūsų išsilavinimas

- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis

25. Prašau pažymėkite, koks yra Jūsų tarnybos stažas?

- Iki 2 m.
- Nuo 3 iki 10 m.
- Nuo 11 iki 20 m.
- Nuo 21 ir daugiau

NUOŠIRDŽIAI DĖKOJU UŽ ATSAKYMUS