ISSN 1822-6736
Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai 2009 / 12

Ligita ŠALKAUSKIENĖ, Artūras LABUCKAS
Vytauto Didžiojo universitetas, Šiaulių universitetas

Konfliktų įtaka komandiniam darbui: teorinis ir praktinis aspektas

Įvadas

Šiuolaikinio pasaulio pokyčiai tampa kaskart reikšmingesniu veiksniu, lemiančiu komandinio darbo plėtojimo uždavinius ir perspektyvas. Kintanti aplinka kelia uždavinius, kuriuos sprendžiantis mokslas ieško vis naujesnių organizacijos vystymo būdų, tirdamas komandinio darbo teikiamas galimybes. Šiuolaikinėms organizacijoms keliamas uždavinys pasiekti kiek įmanoma didesnį vidinių pokyčių sinchronizavimo su išoriniais laipsnį, išreikštą organizacijos lankstumu, prisitaikymu, reakcija. Komanda nėra paprasčiausia kolektyvo narių ir jų sugebėjimų, proto bei vidinės energijos suma. Kad kolektyvas veiktų kaip komanda, būtina sutarianti, ypatingą komandinę filosofiją grindžiama organizacijos kultūra ir mechanizmas. Toks tikslingas komandinės veiklos koncentravimas galėtų nulemti sklandžią komandos veiklą.

Natūraliai, kyla klausimas, ar organizacijose pasireiškia konfliktinės situacijos, o jei pasireiškia, tai tarp kokių komandų, ir ar komandinio darbo efektyvumą įtakoja konfliktai organizacijose? Šituos klausimus verta analizuoti, todėl, kad tai organizacijos darbo organizavime sąlyginai nauja sfera, o juos pažinus, atsiveria galimybės tobulinti komandinį darbą.

Šiame straipsnyje bus analizuojami mokslininkų darbai konfliktinių situacijų įtakojančių komandinį darbą tema bei atlikto anketinio tyrimo Lietuvos organizacijose rezultatai.

Tyrimo objektas: konfliktų įtaka komandiniam darbui.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti konfliktų įtakos komandiniam darbui organizacijoje teorinius ir praktinius aspektus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Aptarti konfliktų sampratos teorinius aspektus.
2. Išskirti konfliktų įtakos komandiniam darbui teigiamą ir neigiamą naudą.
3. Nustatyti konfliktų įtaką komandiniam darbui Lietuvos organizacijose.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros loginė analizė, sintezė, anketinė apklausa.

Konfliktų įtakos komandiniam darbui teoriniai aspektai

Konfliktų sampratos aktualumas pabrėžiamas užsienio ir Lietuvos mokslininkų teoriniuose darbuose (Obrazcovas, 2006; Kozier, 2000; Stoner, Freedman, Gilbert 2000; Edelman, Crain, 1997; Gromova 1997; Stoškus, 2006; Bendorienė, Bogušienė, Dagytė, ir kt. 2005; Leonienė, 2001; Bagdonas, Bagdonienė, 2000; Guščinskienė, 1999; Miečinskas, 1999; Sakalas, 1998, 2003; Savanevičienė 2003; Seilius, 1998, 2004; Bagdonas, Rapalienė, 1996; Butkus, 1996). Autoriai konflikto situaciją apibūdina gana skirtingai, nors vieningai sutaria dėl to, kad konfliktai įtakoja organizacijos veiklos rezultatus. Pasak A. Labucko (2007), priklausomai nuo to kaip yra sprendžiami konfliktai, ir kaip atsižvelgiama į konfliktuojančių pusių interesus, konflikto baigtis gali turėti tiek teigiamos tiek neigiamos įtakos.

Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia pagrįsti konfliktų įtakos komandiniam darbui šiuolaikinės organizacijos vystymuisi svarbą. Kiekvienai organizacijai svarbu, kad vykdoma vadybinė organizacijos politika užtikrintų darnų kolektyvą, besirūpinantį bendrais verslo veiklos rezultatais, išvengiant nesutarimų ir konfliktų, kurie neigiamai veikia organizacijos psichologinį klimatą. Tarpusavio nesutarimai trikdo darbo organizavimą, pasitikėjimą, žemina firmos vardą, kartu ir verslo sėkmę rinkoje (Žilinskas, Martinkus, Staleronka, 2004). Konfliktas - priešingų interesų, požiūrių susidūrimas, kai kito žmogaus (personalo) ar grupės (komandos) pozicija kuriuo nors klausimu yra visiškai atmetama ir laikoma kliūtimi tolesnei veiklai (Valackienė, 2006).

Taigi, vienų atstovų įrodyta, kad konfliktų reikia vengti, nes jie byloja apie grupės veiklos sutrikimus. Kiti atstovai teigia, kad konfliktas yra natūralus ir neišvengiamas bet kurios grupės veiklos rezultatas. Konfliktas neprivalo būti piktybinis, veikiau turi potencialą tapti pozityvia jėga, lemiančią grupės veiklos rezultatus. Trečioji, naujausioji minties kryptis teigia, kad konfliktas grupėje yra ne tik teigiama jėga, bet įrodinėja, jog efektyviai grupės veiklai konfliktas yra absoliučiai būtinas (Robbins, 2003).

Konfliktai neišvengiami organizacijos darbe ir bet kur kitur. Konfliktas gali būti ,,sveikas" (pozityvus) ir ,,nesveikas" (negatyvus), bet jei jis blogai valdomas, tai slegia organizacijos darbuotojus. ,,Nesveikas" konfliktas blokuoja kolektyvo darbą (Obrazcovas, 2006).

Išvengti konflikto vadovui ypač padeda asmeninis darbuotojų pažinimas, leidžiantis iš anksto numatyti galimą jų reakciją į vieną ar kitą veiksmą ir tinkamai pasirinkti savo elgesį. Taip pat mažai konfliktuojama kolektyvuose, kurių nariai iš anksto informuojami apie planuojamus pokyčius, kuriuose tariamasi, kaip geriau juos įgyvendinti. Komandos darbas priklauso nuo labai daug veiksnių, todėl vadovo įtaka darbuotojui būtina (Jėčiuvienė, 2006): instruktavimas gilina žinias, gerina tarpusavio santykius; susirinkimai, pasitarimai, padeda spręsti problemas ir konfliktus; individualūs pokalbiai padeda darbuotojams spręsti problemas; bendravimas padeda gerinti psichologinį kolektyvo klimatą; atlikto darbo įvertinimas; planavimas padeda tikslams suformuluoti ir veiksmų planui sudaryti.

Valdymo pokyčiai komandose, organizacijose ir sistemose gali skatinti žmones struktūrizuotis į pogrupius, kur kyla tarp grupinių konfliktų, o tai gali kliudyti bendradarbiauti ir suvokti (Seilius, 2004). Be to, grupės tikslai negali kirstis su individualiais atskirų grupės narių tikslais, todėl grupės nariai turi išsiaiškinti, ar kolektyvo tikslai atitinka jų individualius interesus. Kiekviename darbo kolektyve yra du tikslų lygiai, kuriuos vadovas privalo kuo glaudžiau susieti: tikslai, skirti darbo užduotims pasiekti; tikslai asmeniniams poreikiams patenkinti (Vijeikienė, Vijeikis, 2000).

Kiekvienai organizacijai svarbus jos įvaizdis, todėl kilusius konfliktus reikia valdyti, nes jie turi įtakos darbo kokybei bei veiklos rezultatams. Organizacijos vadovui svarbus darbuotojų pažinimas, nes tai leidžia iš anksto numatyti gresiantį konfliktą. Grupę ir komandą sudaro skirtingas pažiūras, nuostatas turintys žmonės, tačiau grupės ir komandos atstovaujančios organizacijos interesus - reikalingos. Grupei ir komandai esant vieningai klausimai ir problemos sprendžiamos greičiau, nauji pasiūlymai padeda efektyviau vykdyti organizacijos pavestus darbus. L. Šalkauskienės, L. Žalio ir I. Žalienės (2006) teigimu, veiksnių trukdančių komandoms priimti efektyvius sprendimus, įvertinimas leidžia išvengti komandoje nepageidaujamų reiškinių ir padeda siekti komandos ir organizacijos tikslų.

Konfliktų sprendimas, tai gebėjimas įvertinti žmonių ir jų nuomonių skirtumus, išspręsti kilusias problemas (Žilinskas, Martinkus, Staleronka, 2004).Tinkamas konflikto valdymas sąlygoja teigiamus padarinius ir pašalina konfliktą lėmusias priežastis. Dirbant komandose, ganėtinai dažnai, neišsiaiškinus iki galo problemos esmės, kyla konfliktai. Tik laikantis tam tikrų keliamų reikalavimų bei nuoseklumo, galima tikėtis problemų sprendimo sėkmės (žr. 1 pav.).

1 etapas – problemos įvardijimas. Šiame etape būtina apibrėžti, kokį tikslą norima pasiekti.

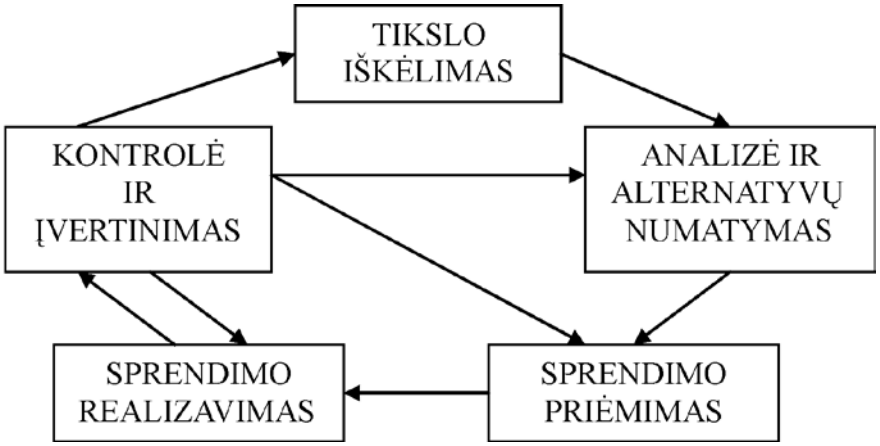
2 etapas – sprendimo parengimas. Reikia surinkti kuo pilnesnę informaciją, siekiant atlikti įvairiapusišką sprendžiamos problemos analizę.

3 etapas – sprendimo priėmimas. Čia įvertinamos visos alternatyvos ir daromas galutinis pasirinkimas.

4 etapas – priimto sprendimo realizavimas. Pirmiausiai reikia nuspręsti: kas turi būti padaryta; kas tai darys; kada ir kokiomis priemonėmis tai bus padaryta.

5 etapas – sprendimo įgyvendinimo kontrolė ir įvertinimas. Būtina žinoti, kaip vyksta pats realizavimo procesas, ir įvertinti gautus rezultatus

Problemą šalinančių veiksmų numatymas reikalauja bendrų sprendimų, kuriuos derėtu priimti taip, kad darbuotojai patys įsipareigotų atlikti konkrečius veiksmus ir imtųsi atsakomybės.



1 pav. **Darbo grupės problemų sėkmės ratas**

Šaltinis: Savanevičienė, Šilingienė (2005).

Konfliktų sprendimo būdų yra įvairių, tačiau svarbiausiai, sugebėti įvertinti žmonių ir jų nuomonių skirtumus, bei priimti vieningus sprendimus. Nuo pasirinkto konflikto sprendimo priėmimo priklauso konflikto pabaigos rezultatas.

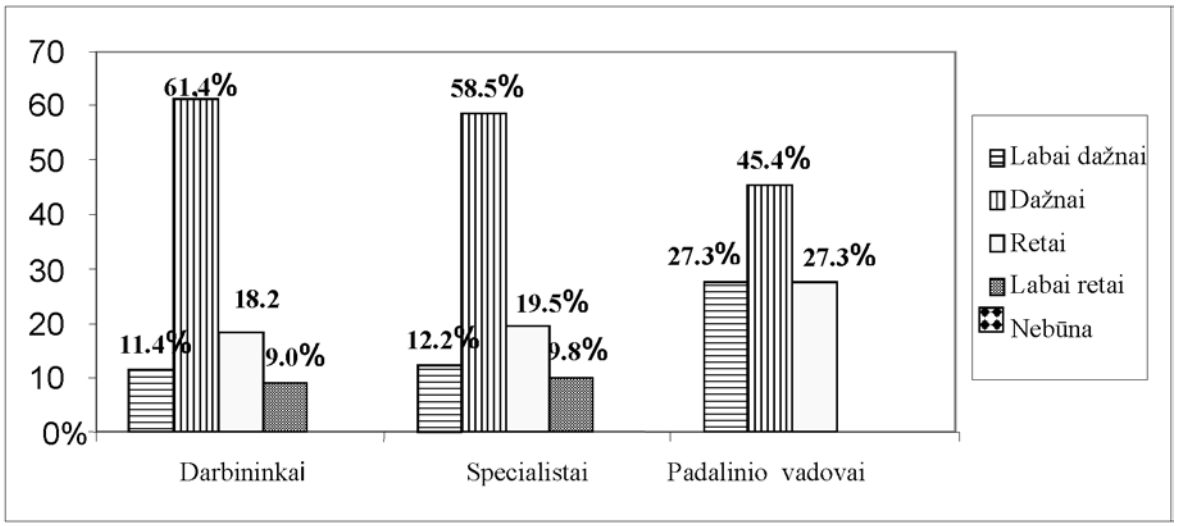
Tyrimo rezultatai

Siekiant nustatyti konfliktų įtaką komandiniam darbui organizacijoje, buvo atlikta anketinė apklausa Lietuvoje įvairią veiklą vykdančiose organizacijose. Išplatinta 300 anketų, iš kurių sugrįžo 278 anketos. Anketos buvo išplatintos elektroniniu būdu. Respondentai buvo suskirstyti į darbininkų specialistų ir padalinių vadovų komandas. Tyrime dalyvavo 3,4 proc. vyrų ir 96,6 proc. moterų, o pagal amžiaus grupes tyrime daugiausiai dalyvavo nuo 31-40 metų (27,5 proc.) ir 41 – 50 metų respondentų (43,8 proc.), o jaunų darbuotojų nuo 18 iki 30 metų mažai tik 2,8 proc. Matyti, kad tyrimo rezultatus atspindės daugiausiai vidutinio amžiaus darbuotojai. Vertinant respondentų išsilavinimą nustatyta, kad daugiausia respondentų buvo su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu (75,3 proc.). Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turėjo tik 14 proc. darbuotojų, profesinį išsilavinimą turi mažai darbuotojų (9,6 proc.) ir vidurinį išsilavinimą turi tik 1,1 proc. respondentų. Pagal komandas tyrime dominavo respondentai specialistai (69,1 proc.), darbininkai (24,7 proc.) ir galiausiai padalinio vadovai (6,2 proc.). Apklausoje dalyvavo ne tik skirtingų tipų, išsilavinimo ir amžiaus darbuotojai, tačiau ir nevienodą laiko tarpą dirbantys darbuotojai: iki 1 metų 5,6 proc., 1–5 metus 27,5 proc., 5–10 metus 66,9 proc. respondentų. Kaip matyti iš pateiktų duomenų, apklausoje dalyvavo skirtingų lyčių, įvairaus amžiaus, išsilavinimo, skirtingo darbovietėje pradirbto laiko ir skirtingų pareigybių respondentai. Todėl tolesnės anketinės apklausos analizavimas duos skirtingus rezultatus ir nuomonių nesutapimus.

Apklausos metu pirmiausiai buvo siekiama išsiaiškinti kaip dažnai Lietuvos organizacijose kyla konfliktai.

Kaip matyti iš 2 paveikslo, komandų nuomonės sutampa, konfliktai Lietuvos organizacijose kyla dažnai (darbininkai 61,4 proc., specialistai 58,5 proc. ir padalinių vadovai 45,4 proc.). Neatsirado nei vieno nekonfliktuojančio respondento.

Taip pat svarbu buvo išsiaiškinti, tarp kokių komandų konfliktai kyla dažniausiai. Pasirodo, visų nuomonės skirtingos. Darbininkų nuomone labai retai konfliktai kyla tarp skirtingų grandžių vadovų (93,2 proc.), rečiau tarp padalinio vadovo ir darbuotojų (88,6 proc.), tarp darbuotojų ir klientų (38,6 proc.) bei tarp padalinio vadovų, darbuotojų ir klientų (81,8 proc.). Jų manymu dažniausiai konfliktai kyla tarp bendradarbių (70,5 proc.). Specialistų nuomone tarp skirtingų grandžių vadovų konfliktai kyla labai retai (82,9 proc.) ir tarp padalinio vadovų, darbuotojų ir klientų (72,4 proc.), retai tarp padalinio vadovų ir darbuotojų (74 proc.). Darbininkų ir specialistų nuomonės sutampa, kad dažniausiai konfliktai kyla tarp bendradarbių (71,6 proc.) bei darbuotojų ir klientų (48 proc.). Padalinių vadovai vieningesni, jų manymu labai retai konfliktai kyla tarp padalinio vadovų,



2 pav. **Kylančių konfliktų dažnumas Lietuvos organizacijose**

darbuotojų ir klientų (100 proc.), kaip ir vieninga nuomonė, kad dažniausiai konfliktai kyla tarp bendradarbių (100 proc.) bei dažnai tarp darbuotojų ir klientų (72,7 proc.). Taigi, galima teigti, kad dažniausiai konfliktuojama tarp bendradarbių.

Kiekvienas darbuotojas dažniausias konfliktų priežastis vertina savaip. Darbininkams labai svarbios konfliktų priežastys yra: netikslus informacijos perdavimas įmonės darbuotojams (52,3 proc.), tos pačios įmonės padaliniai (komandos) siekia skirtingų tikslų (70,4 proc.), už tą patį atliekamą darbą darbuotojas mokami skirtingi atlyginimai (88,6 proc.), netinkamas darbdavių elgesys (84,1 proc.), nepasitenkinimas dėl atlikto darbo apmokėjimo (95,5 proc.), skirtingas savo vaidmens padalinyje (komandoje) suvokimas (52,3 proc.).

Pagal dažniausių konflikto priežasčių svarbą, specialistams labai svarbu netikslus informacijos perdavimas įmonės darbuotojams (68,3 proc.), tos pačios organizacijos padaliniai (komandos) siekia skirtingų tikslų (79,7 proc.), už tą patį atliekamą darbą, darbuotojams mokami skirtingi atlyginimai (78 proc.), netinkamas darbdavių elgesys (74 proc.), nepasitenkinimas dėl atlikto darbo apmokėjimo (71,5 proc.).

Padalinių vadovai vertindami dažniausių konflikto priežasčių svarbumą mano, kad labai svarbu, jeigu vienas įmonės padalinys (komanda) laiku neatlieka darbų, o dėl to nepatogumų patiria kiti padaliniai (100 proc.), netikslus informacijos perdavimas įmonės darbuotojams (72,7 proc.), tos pačios įmonės padaliniai (komandos) siekia skirtingų tikslų (90,9 proc.), už tą patį atliekamą darbą, darbuotojams mokami skirtingi atlyginimai (100 proc.), netinkamas darbdavių elgesys (90,9 proc.), nepasitenkinimas dėl atlikto darbo apmokėjimo (63,6 proc.), skirtingas savo vaidmens padalinyje (komandoje) suvokimas (81,8 proc.).

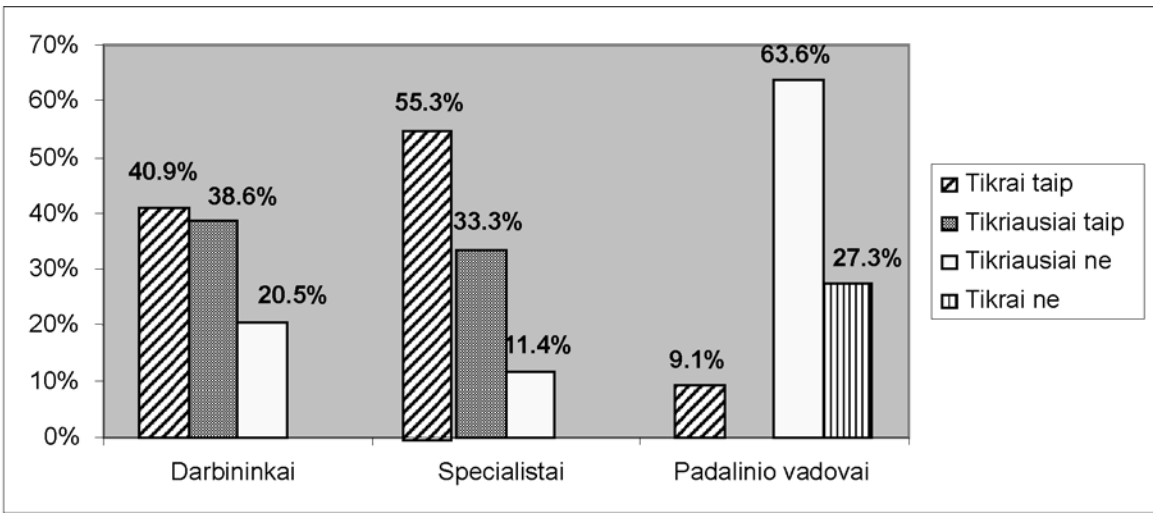
Pasirodo specialistams svarbu: kai vienas įmonės padalinys (komanda) laiku neatlieka darbų, o dėl to nepatogumų patiria kiti padaliniai (75,6 proc.), skirtingas savo vaidmens padalinyje (komandoje) suvokimas (43,1 proc.). Padalinių vadovų nuomone yra svarbu, jeigu pasirenkami skirtingi keliai siekiant bendrų įmonės tikslų (72,7 proc.).

Darbininkų nuomone, kad vidutiniškai svarbios konfliktų priežastys yra, kai vienas įmonės padalinys (komanda) laiku neatlieka darbų, o dėl to nepatogumų patiria kiti padaliniai (59,1 proc.), pasirenkami skirtingi keliai siekiant bendrų įmonės tikslų (52,3 proc.). Specialistų nuomone vidutiniškai svarbu, kai pasirenkami skirtingi keliai siekiant bendrų įmonės tikslų (70,8 proc.), skirtingi darbuotojų charakteriai (64,2 proc.).

Darbininkai mano, kad nesvarbūs skirtingi darbuotojų charakteriai (47,7 proc.), atskiras įmonės padalinys (komanda) per daug sureikšmina savo siekiamus tikslus (43,2 proc.), skirtingas darbuotojų požiūris į tas pačias vertybes (70,5 proc.), skirtingas darbuotojų išsilavinimo lygis (81,8 proc.), skirtingas darbuotojų amžius (47,7 proc.). Dažniausiai kylantiems konfliktams, specialistų manymu, nesvarbu, kai atskiras įmonės padalinys (komanda) per daug sureikšmina savo siekiamus tikslus (62,6 proc.), skirtingas darbuotojų požiūris į tas pačias vertybes (45,5 proc.). Specialistų nuomone nesvarbūs skirtingi darbuotojų charakteriai (63,6 proc.), skirtingas darbuotojų amžius (36,4 proc.) ir skirtinga darbuotojų socialinė padėtis (54,5 proc.).

Dažnai kylantiems konfliktams, darbininkų manymu, visiškai nesvarbi skirtinga darbuotojų socialinė padėtis (72,7 proc.). Pasirodo specialistams visiškai nesvarbus, skirtingas darbuotojų išsilavinimo lygis (83,7 proc.), skirtingas darbuotojų amžius (76,4 proc.), skirtinga darbuotojų socialinė padėtis (93,5 proc.). Ir padalinių vadovams visiškai nesvarbios konfliktų priežastys, kai atskiras įmonės padalinys (komanda) per daug sureikšmina savo siekiamus tikslus (54,5 proc.), skirtingas darbuotojų požiūris į tas pačias vertybes (100 proc.), skirtingas darbuotojų išsilavinimo lygis (90,9 proc.), skirtingas darbuotojų amžius (36,4 proc.).

Išsiaiškinus, kad Lietuvos organizacijose tarp komandų kyla konfliktai bei nustačius dažniausias jų priežastis, galima išanalizuoti ar kylantys konfliktai turi įtakos darbo kokybei.



3 pav. **Konfliktų įtaka darbo kokybei**

Iš 3 pav. pateiktų duomenų matyti, kad darbininkams turi įtakos konfliktai darbo vietoje (40,9 proc.), kurie dažniausiai ir kyla tarp bendradarbių. Taip pat mano ir specialistai, kad konfliktai turi įtakos darbo kokybei (55,3 proc.). Tik 9 proc. padalinių vadovų mano, kad darbe kylantys konfliktai turi įtakos darbo kokybei.

Galima teigti, kad konfliktai Lietuvos organizacijose kyla dažnai (darbininkai 61,4 proc., specialistai 58,5 proc., padalinių vadovai 45,4 proc.) ir dažniausiai tarp bendradarbių. Dažniausios jų priežastys: nepasitenkinimas dėl darbo apmokėjimo; kai vienas įmonės padalinys (komanda) laiku neatlieka darbų, o dėl to nepatogumų patiria kiti padaliniai; kai už tą patį atliekamą darbą, darbuotojams mokami skirtingi atlyginimai. Labiausiai konfliktai įtakoja darbininkus ir specialistus, pasirodo padalinių vadovai abejingesni konfliktams.

Išvados

Konfliktų sampratos aktualumas pabrėžiamas užsienio ir Lietuvos mokslininkų teoriniuose darbuose, nors autoriai konflikto situaciją apibūdina skirtingai, tačiau sutaria dėl to, kad konfliktai įtakoja organizacijos veiklos rezultatus, priklausomai nuo to kaip yra sprendžiami konfliktai, ir kaip atsižvelgiama į konfliktuojančių pusių interesus, konflikto baigtis gali turėti tiek teigiamos tiek neigiamos įtakos.

Vienų mokslininkų įrodyta, kad konfliktų reikia vengti, nes jie byloja apie komandos veiklos sutrikimus, kiti atstovai teigia, kad konfliktas yra natūralus ir neišvengiamas bet kurios komandos veiklos rezultatas. Naujausios minties atstovai teigia, kad konfliktas komandoje yra ne tik teigiama, bet ir absoliučiai būtina jėga, siekiant efektyvios komandos veiklos.

Atlikus anketinę apklausą Lietuvos organizacijose nustatyta, kad konfliktai Lietuvos organizacijose kyla dažnai (darbininkai 61,4 proc., specialistai 58,5 proc., padalinių vadovai 45,4 proc.) ir dažniausiai tarp bendradarbių. Dažniausios jų priežastys: nepasitenkinimas dėl darbo apmokėjimo; kai vienas įmonės padalinys (komanda) laiku neatlieka darbų, o dėl to nepatogumų patiria kiti padaliniai; kai už tą patį atliekamą darbą,

darbuotojams mokami skirtingi atlyginimai. Labiausiai konfliktai įtakoja darbininkus (40,9 proc.) ir specialistus (55,3 proc.). Tik 9 proc. padalinių vadovų mano, kad darbe kylantys konfliktai turi įtakos darbo kokybei.

Respondentų nuomone, konfliktai organizacijose dažniausiai baigiasi laimint abiem pusėms, o kaip geriau spręsti ir sumažinti konfliktus įvairi. Atliktas tyrimas rodo, kad konfliktų gali iškilti ir gerai valdomoje organizacijoje. Respondentų nuomone, kartais konfliktai yra net pageidautini organizacijose, nes jie padeda išsiaiškinti skirtingas darbuotojų ar įmonės vadovų pažiūras, duoda papildomos informacijos nutarimams priimti, suaktyvina vadybinį darbą.

Literatūra

1. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). Administravimo principai. Kaunas.
2. Bagdonas, E., Rapalienė, E., (1996). Administravimo principai. Kaunas.
3. Bendorienė, Bogušienė, Dagytė ir kt. (2005). Tarptautinių žodžių žodynas. Alma Littera.
4. Butkus, F. S. (1996). Organizacijos ir vadyba. Vilnius.
5. Edelman, J. Crain, M. B. (1997). Derybų kelias. Vilnius.
6. Guščinskienė, J. (1999). Organizacijų sociologija. Kaunas.
7. Jėčiuvienė, M. (2006). Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
8. Labuckas, A., (2007). Konfliktinių profesinės veiklos situacijų Lietuvos įmonėse tyrimas. Kaunas. VD universitetas
9. Leonienė, B. (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas.
10. Leonienė, B. (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa.
11. Miečinskas, A. (1999). Organizacijos ir individo konfliktų valdymas. Vadovo pasaulis.
12. Obrazcovas, V. (2006). Valdymo ir administravimo pagrindai. Vilnius: Baltos lankos.
13. Robbins, S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
14. Sakalas, A. (1998). Personalo vadyba. Vilnius.
15. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.
16. Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2003). Įmonės krizių vadyba. Kaunas: Technologija.
17. Šalkauskienė, L., Žalys, L., Žalienė , I. (2006). Komandinis darbas paslaugų sferoje. Šiauliai: Lucilijus.
18. Savanevičienė, A., Šilingienė, V. (2005). Darbas grupėse. Kaunas: Kauno technologija.
19. Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda.
20. Seilius, A. (2004). Valdymo problemos: teorija ir tendencijos. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
21. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2000). Vadyba. Kaunas.
22. Stoškus, V. (2006). Konfliktai – ką daryti? Būdai, padedantys išvengti, mažinti, suvaldyti ir išspręsti konfliktus. Vilnius.
23. Valackienė, A. (2006). Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas. Kaunas: Kauno technologija.
24. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). Komandinio darbo pagrindai. Vilnius: Rosma.
25. Žilinskas, V., Martinkus, B., Staleronka, A. (2004). Verslo vadybos pradmenys. Kaunas: Naujasis lankas.
26. Громова, О. Н. (1997). Управление конфликтами с стресами. Москва.
27. Козер, Л. (Coser, Lewis Alfred), (2000). Функции социального конфликта". Москва.

Straipsnį recenzavo: doc. dr. Dalia Rudytė (ŠU)

Ligita ŠALKAUSKIENĖ, Artūras LABUCKAS

THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF CONFLICT IMPACT ON TEAMWORK

Summary

Theoretical scientific literature analysis proved the significance of conflicts on teamwork in the context of modern organization development. It is important that organizational management policy should ensure effective teamwork, which would take care of general organizational activities, would help to overcome conflicts and disputes. Depending on the ways of conflict solving and interests of conflict participants, the consequences of conflicts may have good and negative impact.

Some authors prove that conflicts should be prevented in order to overcome teamwork disorders. Others claim that conflicts are natural and normal results of any teamwork activity. Representatives of new ideas state that conflicts in teamwork are essential in order to seek for teamwork efficacy.

The results of the completed survey in Lithuanian organizations show that conflicts among co-workers are frequent. The main reasons are salary disatisfaction, procastination of one team or department task completion, which results in general task completion disturbance. Moreover, the research results pointed out the problem of honest pay for task completion (different pay for similar tasks), which negatively affects specialist work.