

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი



ლაშა ხოხონიშვილი

მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდები და კონფლიქტური
სიტუაციების რეგულირება

ბიზნესის ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამა

ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: გიული ქეშელაშვილი
ასოცირებული პროფესორი, ეკონომიკის დოქტორი

თბილისი 2019

ანოტაცია

წინამდებარე ნაშრომის საკვლევი თემა არის „მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდები და კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირება“. ნაშრომის მიზანია იმის გარკვევა, თუ რამდენად კარგად იცნობენ საქართველოში არსებულ კომპანიათა მენეჯერები თანამედროვე მენეჯერულ მეთოდებს და იყენებენ თუ არა მათ მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. კვლევის მიზანს წარმოადგენს იმის დადგენა თუ როგორია მენეჯერთა დამოკიდებულება კონფლიქტებთან მიმართებით და რა საშუალებებს მიმართავენ ისინი სტრესულ სიტუაციათა რეგულირებისათვის.

თანამედროვე ეპოქამ მენეჯერული ცოდნა კიდევ უფრო მრავალწახნაგოვანი გახადა. მენეჯერის მიერ მიღებულ სწორ მმართველობით გადაწყვეტილებებზეა დამოკიდებული მოსახლეობის მომსახურების ხარისხი და წარმოების ეფექტიანობა. ამ უკანასკნელიდან გამომდინარე, მარტივად შეგვიძლია ვთქვათ, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია მენეჯერისათვის მართვის თანამედროვე მეთოდების, წესებისა და უნარების ცოდნა.

ნაშრომში წარმოდგენილია ინფორმაცია მართვის თანამედროვე მეთოდების, სტრესულ სიტუაციათა გამომწვევი მიზეზების და კონფლიქტთა რეგულირების მენეჯერული გზების შესახებ. მოპოვებული ინფორმაციის ურთიერთშეჯერების საფუძველზე გამოვყავი რიგი საკითხებისა, რომელიც გვეხმარება იმის გაგებაში, თუ როგორ ხდება მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება და რას მოიცავს მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდები. ასევე ნაშრომში ახსნილია თუ რა არის კონფლიქტი და მართვის როგორ სტილს შეუძლია რომ მიმართოს მენეჯერმა კონფლიქტური სიტუაციების სამართავად.

Annotation

Below presented work examines “Modern methods of management and regulation of conflicts”. The research aims to find out how well managers of Georgian companies know modern methods of management and if they use them in managerial decision making process. Besides the paper will determine managers’ attitudes towards conflicts and what means do they use to regulate stressful situations.

Modern era made the managerial knowledge more multifarious. Service quality and effectiveness of production depends on right managerial decisions. Thereof we can easily say how important it is for a manager to know modern methods of management, its rules and skills.

Conducted research analyzes information about modern methods of management, causes that provoke stressful situations and managerial ways for regulation of conflicts. By comparison of obtained information I picked out issues which help us to understand how managerial decision making takes place and what does modern methods of management include. Also, paper explains what a conflict is and what kind of management should manager use to operate conflicts.

შესავალი	5
თავი I. მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდების სისტემა	
1.1 მენეჯმენტი და მისი მახასიათებელი ასპექტები	7
1.2 მენეჯმენტის მეთოდები და მართვის სისტემა	9
თავი II. მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდები და ეფექტური მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი	
2.1 მართვის ორგანიზაციული მეთოდები	13
2.2 მართვის ადმინისტრაციული მეთოდები	18
2.3 მართვის ეკონომიკური მეთოდები	22
2.4 მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები	26
2.5 მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი	30
თავი III. მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდების გამოყენება კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირებისათვის	
3.1 კონფლიქტის არსი და მნიშვნელობა	33
3.2 კონფლიქტის ტიპები და გამომწვევი ფაქტორები	35
3.3 მენეჯმენტის 5 მეთოდი კონფლიქტების რეგულირებისათვის	41
3.4 კონფლიქტში ქცევის წესები და კონფლიქტის გავლენა ორგანიზაციულ გარემოზე	51
თავი IV. კონფლიქტური გარემო და მასთან დამოკიდებულება საქართველოში	
4.1 რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი და მისი უპირატესობები	57
4.2 ქართველი მენეჯერები და მათი დამოკიდებულება კონფლიქტთან მიმართებით	60
4.3 მენეჯერები, მათ დაქვემდებარებაში მყოფი დასაქმებულები და კონფლიქტური სიტუაციები	74
დასკვნები და რეკომენდაციები	80
გამოყენებული ლიტერატურა	84

შესავალი

თემის აქტუალობა. ძნელია დავასახელოთ მენეჯმენტზე უფრო მნიშვნელოვანი და მრავალწახნაგოვანი სფერო, რომელზეც ასე მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მოსახლეობის მომსახურების ხარისხი და წარმოების ეფექტიანობა. ამ უკანასკნელიდან გამომდინარე, მარტივია ვთქვათ ის, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია თანამედროვე მენეჯერისათვის მენეჯერული მეთოდების, წესებისა თუ უნარების ცოდნა და გამოყენება იმისათვის, რომ მართოს ორგანიზაციული პროცესები, თავიდან აიცილოს კონფლიქტური სიტუაციები და მიაღწიოს მაღალეფექტიან შედეგებს.

საქართველოში, ბოლო ათწლეულის განმავლობაში ნათლად შეინიშნება მოსახლეობისა და მთავრობის ინტერესი ბიზნეს სექტორის განვითარებისადმი. გაცნობიერებულ იქნა ისიც, რომ საჭიროა თანამედროვე მენეჯერული ცოდნა ორგანიზაციული პროცესების ეფექტურად სამართავად და საუკეთესო შედეგების მისაღწევად. სულ უფრო მეტი კომპანია ცდილობს დანერგოს და გამოიყენოს თანამედროვე მენეჯერული მეთოდები მმართველობითი შედეგების გასაუმჯობესებლად.

ნებისმიერი ხელმძღვანელისათვის კარგად ნაცნობი თემაა კონფლიქტური სიტუაციები ორგანიზაციებში. კონფლიქტები მრავალი მენეჯერისათვის წარმოადგენს დიდ, გადაულახავ ბარიერს, მაგრამ სხვადასხვა ნაშრომი თუ კვლევა, როგორცაა მაგალითად, რალფ კილმანისა და კენეტ თომასის კონფლიქტის მოდელი, ქრეიგ რუნდეს მიერ შექმნილი კომპეტენტური გუნდის მოდელი კონფლიქტებისათვის და სხვა, იძლევა იმის საშუალებას, რომ მენეჯერმა თანამედროვე მენეჯერული მეთოდების გამოყენებით შეძლოს კონფლიქტური სიტუაციების შემოქმედებითობის წყაროდ გარდაქმნა. კონფლიქტების არსებობა ორგანიზაციაში გარდაუვალი პროცესია, მაგრამ თუ როგორ გაუმკლავდება მენეჯერი არსებულ კონფლიქტურ საკითხებს და რა მენეჯერული მეთოდებით შეძლებს იგი მათ მოგვარებას, ეს კიდევ საკითხავია. სწორედ ეს გახდა მოტივი იმისა, რომ გავცნობოდი სხვადასხვა მეცნიერისა და მენეჯერის ნაშრომებს და ჩამეტარებინა კვლევა ქართული კომპანიების მაგალითზე, იმის გასაგებად, თუ რომელ მმართველობით

მეთოდებს იყენებენ ხელმძღვანელები ორგანიზაციული პროცესების და კონფლიქტური სიტუაციების სამართავად და უკეთესი შედეგების მისაღწევად.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. ლევ ტოლსტოი მისივე რომანში „ანა კარენინა“, წერდა: „თუ თქვენ ეძებთ სრულყოფილებას, მაშინ თქვენ ვერასდროს ვერ იქნებით კმაყოფილი“.¹ მენეჯერები მუდმივად ცდილობენ მენეჯერული მეთოდების სრულყოფას იმისათვის, რომ მიღწეულ იქნას საუკეთესო ორგანიზაციული შედეგები და გაზრდილი შემოსავლები. სწორედ ეს გახდა საფუძველი იმისა, რომ გავცნობოდი სხვადასხვა მენეჯერულ ნაშრომსა თუ ინფორმაციას, რათა დამედგინა არსებული მმართველობითი მეთოდები, რომელიც გამოიყენება ორგანიზაციული პროცესების სამართავად. მხოლოდ ამის შემდეგ იქნებოდა შესაძლებელი, რომ ჩამეტარებინა კვლევა იმის შესახებ, თუ რომელ მეთოდებს იყენებენ ქართველი მენეჯერები ორგანიზაციული საკითხებისა თუ კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირებისათვის. კვლევა მიზნად ისახავს იმის გარკვევას, თუ რამდენად კარგად იცნობენ ქართულ კომპანიებში თანამედროვე მენეჯერულ მეთოდებს და იყენებენ თუ არა მათ მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. კვლევის მიზნიდან გამომდინარე გამოიკვეთა ამოცანები: თანამედროვე მენეჯერული მეთოდები და ქართულ ორგანიზაციებში მათი გამოყენების ხარისხის შეფასება. ასევე, იმის დადგენა, თუ რა ხერხებს მიმართავენ მენეჯერები კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირებისათვის.

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის საგანს წარმოადგენს თანამედროვე მმართველობითი მეთოდები და კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირების გზები ქართულ რეალობაში, ხოლო კვლევის ობიექტია ყველა ის საკვლევი კომპანია, რომლის მაგალითზეც უნდა მოხდეს იმის შეფასება თუ რამდენად ახლოს იცნობენ ქართველი მენეჯერები თანამედროვე მმართველობით მეთოდებს და როგორ იყენებენ მენეჯერულ მეთოდებს ორგანიზაციული პროცესების სამართავად და მაღალეფექტიანი შედეგების მისაღწევად.

¹ ტოლსტოი ლ. (1828-1910) - „ანა კარენინა“. 1877წ. გვ. რ.-ბა 864. - <https://www.bartleby.com/317/1/704.html>

თავი 1. მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდების სისტემა

1.1 მენეჯმენტი და მისი დამახასიათებელი ასპექტები

მენეჯმენტის, როგორც მართვის მეცნიერების წარმოშობა მოხდა ამერიკის შეერთებულ შტატებში, მე-19 საუკუნის ბოლოს. ეს პროცესი განპირობებული იყო იმით, რომ ამერიკის ეკონომიკაში ხდებოდა წარმოების, კაპიტალის კონცენტრაცია და კონკურენციის გამწვავება (რაც დამახასიათებელია საბაზრო ეკონომიკისათვის), რამაც დღის წესრიგში დააყენა მეურნეობის მართვის ახალი კონცეფციის შემუშავების საკითხი - მენეჯმენტის დამუშავებისა და მენეჯერების მომზადების შესახებ.

თავდაპირველად სიტყვა „მენეჯმენტი“ ნიშნავდა „ცხენების გახედვის უნარს“. ის წარმოიშვა ზმნისაგან „to manage“ (ხელმძღვანელობა), ხოლო ეს უკანასკნელი - ლათინური სიტყვისაგან „manus“ (ხელი). ამრიგად, მენეჯმენტი სიტყვა-სიტყვით ნიშნავს „ადამიანების ხელმძღვანელობას“, ანუ მართვას. დღეისათვის, ტერმინ „მენეჯმენტის“ ერთიანი და ერთადერთი განმარტება არ არსებობს. პროფესორი ლ.ი. ევენკო მართვას განსაზღვრავს, როგორც უნარს დასახული მიზნების მისაღწევად, შრომის და ინტელექტის გამოყენებით, სხვა ადამიანების ქცევის მოტივების გამოყენებით; როგორც ფუნქციას, საქმიანობის სახეობას ადამიანების ხელმძღვანელობისათვის, აგრეთვე როგორც ადამიანური ცოდნის სფეროს, რომელიც ეხმარება ამ ფუნქციის განხორციელებაში.²

ამრიგად ძნელია დაასახელო უფრო მნიშვნელოვანი და მრავალწახნაგოვანი სფერო, ვიდრე მენეჯმენტი, რომელზეც მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული წარმოების ეფექტიანობა და მოსახლეობის მომსახურების ხარისხი. აღნიშნულიდან გამომდინარე უაღრესად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მმართველობით ურთიერთობებს და ხელოვნებას, ანუ მენეჯერის ისეთ დამოკიდებულებას პერსონალისადმი, რაც უზრუნველყოფს მაღალეფექტურ შედეგს.

თანამედროვე მენეჯმენტს განიხილავენ როგორც მართვის მეცნიერებას და პრაქტიკას. იგი ფირმის მართვის ორგანიზებასთან ერთად, მმართველობითი გადაწყვეტილებების

² ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ. - „მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბილისი, 2010წ., გვ. 496.

მიღების პროცესსაც მოიცავს. იგი მოიცავს ფირმის საქმიანობის ყველა მიმართულებას - წარმოების, გასაღების, ფინანსების და ა.შ., მათ შორის მარკეტინგული საქმიანობის მართვასაც. მენეჯმენტის შესწავლის საგანია მმართველობითი ურთიერთობები ანუ ურთიერთობები ადამიანებს შორის მართვის პროცესში. არასწორ მმართველობით გადაწყვეტილებებს, შესაძლოა მოჰყვეს კონფლიქტური სიტუაციები მენეჯერული საქმიანობის განხორციელებისას. თანამედროვე მენეჯერული ცოდნა უნდა იყოს მრავალმხრივი, რათა მენეჯერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებებით უზრუნველყოფილ იქნას ორგანიზაციისა თუ ფირმის წარმატება. მმართველობითი ურთიერთობები მრავალწახნაგოვანია. ისინი გამოხატავენ არა მხოლოდ ეკონომიკურ, არამედ, გარკვეული ზომით საზოგადოებრივ-პოლიტიკურ, ფსიქოლოგიურ და სამართლებრივ ურთიერთობებსაც. მიუხედავად ჩამოთვლილისა, ძირითადი მაინც ეკონომიკური ურთიერთობებია და მენეჯმენტიც ეკონომიკურ მეცნიერებათა კატეგორიას განეკუთვნება.

მენეჯმენტისათვის დამახასიათებელია ისეთი ასპექტები, როგორცაა: ეკონომიკური, სოციალურ-ფსიქოლოგიური, სამართლებრივი (იურიდიული) და ორგანიზაციულ-ტექნიკური. ეკონომიკური ასპექტი გულისხმობს ბიზნესის მართვის პროცესს, რომლის დროსაც მიიღწევა მატერიალური და შრომითი რესურსების კოორდინირება, რაც აუცილებელია მიზნების ეფექტიანი მიღწევისათვის. სოციალურ-ფსიქოლოგიური ასპექტი ახასიათებს ფირმის მთელი პერსონალის ძალისხმევას, ორგანიზაციისა და მენეჯერთა განსაკუთრებული ჯგუფის საქმიანობას დასახული მიზნების მისაღწევად. ყოველივე ამში იგულისხმება ძალაუფლების სისტემა, რომლის მეშვეობითაც რეგულირდება ურთიერთობები მენეჯერსა და ხელქვეითებს შორის. სოციალური ფუნქციაა, რომელშიც აისახება საზოგადოების კულტურის დონე, მისი ტრადიციები, ფასეულობები და ჩვევები. რაც შეეხება მენეჯმენტის სამართლებრივ ასპექტებს, იგი ასახავს სახელმწიფო, პოლიტიკური და ეკონომიკური ინსტიტუტების სტრუქტურას, მათ მიერ გასატარებელ პოლიტიკას მოქმედი კანონმდებლობის საფუძველზე. ორგანიზაციულ-ტექნიკური ასპექტი მოიცავს სიტუაციის რაციონალურ შეფასებას და მიზნების სისტემატიზებას, სტრატეგიის თანმიმდევრულ დამუშავებას ამ მიზნების მისაღწევად, საჭირო რესურსების

მოწესრიგებას, ორგანიზებას, მოტივაციასა და კონტროლს. ეფექტიანი მენეჯმენტი გულისხმობს მართვის პროცესის ყველა სახის და სტადიის ასპექტების ერთობლიობასა და მთლიანობას, როგორც ეკონომიკური, ასევე ორგანიზაციულ-ტექნიკური, სამართლებრივი და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ასპექტების.

შემეცნების პროცესში მენეჯმენტი იყენებს ინდუქციის და დედუქციის, ანალიზისა და სინთეზის, ინტერპოლაციისა და ექსტრაპოლაციის და სხვა სახის მეთოდებს. მართვა მოიცავს ფირმის (ორგანიზაციის) როგორც სოციალურ-ეკონომიკურ, ისე ორგანიზაციულ-ტექნიკურ მხარეებს. ბუნებრივია, რომ მართვის პრობლემების გამოკვლევისა და განზოგადებისას ერთ-ერთი მეთოდოლოგიური საფუძველია სისტემური მიდგომა. ორგანიზაციები (საწარმოები, ფირმები, კომპანიები) რთული დინამიკური სისტემებია. ამ სისტემის ფარგლებში მართვის ურთიერთობათა შესწავლისათვის აუცილებელია სისტემური ანალიზის მეთოდის გამოყენება. ამასთან მართვის სისტემა განიხილება, როგორც ურთიერთდაკავშირებული ერთიანი მთლიანობა, რომელშიც შეხამებულია ორგანიზაციის მიზნები, მართვის პრინციპები, ფუნქციები, მეთოდები, პერსონალი, სტრუქტურა, ტექნიკა და პროცესები. შეუძლებელია მართვის პრობლემების გადაწყვეტა სისტემის ელემენტების თავისებურებების, სხვა სისტემებთან კავშირების გათვალისწინების გარეშე.³

1.2 მენეჯმენტის მეთოდები და მართვის სისტემა

მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია მენეჯმენტის მეთოდები. ცნება „მეთოდი“, ერთი მხრივ, გამოიყენება როგორც მეცნიერული კვლევის მეთოდი, ცოდნის დაგროვება, მისი სისტემატიზირება და მეორე მხრივ - როგორც პრაქტიკული საქმიანობა, მენეჯერის ფუნქციების განხორციელების საშუალება. მენეჯერის ფუნქციები უნდა განვასხვაოთ მართვის პრინციპებისაგან. მენეჯმენტისა და მარკეტინგის პრინციპები არის მენეჯერის მოქმედების სახელმძღვანელო წესები. მათ კი არ ირჩევენ, არამედ ასრულებენ. ისინი წარმოადგენენ მმართველობითი პროცესის ორგანიზაციისა და მეთოდების

³ შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ. - „მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბილისი, 2008წ., გვ.196.

ფუნდამენტს, პრინციპები პასუხობენ კითხვაზე: რა წესით უნდა ხელმძღვანელობდეს მენეჯერი თავის საქმიანობაში? მეთოდები კი, გვიჩვენებენ როგორ, რა საშუალებებით შეიძლება განხორციელდეს ეს პრინციპი ანუ როგორ უნდა იმოქმედოს მენეჯერმა მმართველობით ურთიერთობაში დასახული მიზნის მისაღწევად. მენეჯმენტის მეთოდები წარმოადგენენ მენეჯერის შემსრულებელზე მიზანმიმართული ზემოქმედების ხერხებისა და საშუალებების ერთობლიობას. მეთოდები ფაქტიური საქმიანობა კი არ არის, არამედ, მისი შესაძლებელი ხერხები, რომელთა შერჩევა დამოკიდებულია მრავალ ობიექტურ და სუბიექტურ პირობაზე.

ობიექტური პირობებია:

- მეთოდების გამოყენება უნდა პასუხობდეს მარკეტინგის მოთხოვნებს;
- მეთოდები უნდა ითვალისწინებდნენ არა მარტო პირად, არამედ სახელმწიგო ინტერესებსაც. უფრო მეტიც, ითვალისწინებდნენ ამ ინტერესებზე ზემოქმედებას ყველა სახის რესურსების ოპტიმალური გამოყენებით;
- მართვის ფორმებისა და მეთოდების განვითარება უნდა შეესაბამებოდეს წარმოებითი ურთიერთობების განვითარების დონეს და ისტორიულად ჩამოყალიბებულ პირობებს.

მეთოდების გამოყენების სუბიექტური პირობები მოიცავს:

- მენეჯერის ან სპეციალისტის პირად, მორალურ და საქმიან თვისებებს;
- ადამიანებთან კომუნიკაბელურობის უნარს;
- ორგანიზატორულ ნიჭსა და უნარს;
- მენეჯერის მიერ მენეჯმენტის მეცნიერული საფუძვლების ცოდნასა და ერუდიციას.

სწორედ აღნიშნული პირობების გამოყენების უნარი წარმოადგენს მენეჯერის ხელოვნებას.

როგორც აღვნიშნეთ, მართვის მეთოდები ზოგადი სახით წარმოადგენენ მენეჯმენტის თანმიმდევრული და უწყვეტი ფუნქციების განხორციელების ხერხებსა და წესებს. მენეჯმენტის მეთოდები შეიძლება განვიხილოთ როგორც იმ ხერხებისა და წესების ერთიანობა, რომელთა გამოყენება საშუალებას იძლევა უზრუნველყოფილ იქნეს მარტივი

სისტემის მმართველი და სამართავი ქვესისტემების ნორმალური და ეფექტიანი ფუნქციონირება.

მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიაში მეთოდები კლასიფიცირდება სრულიად განსხვავებული თვისებებისა და მახასიათებლების მიხედვით. გამოყენების მასშტაბებზე დამოკიდებულებით შეიძლება გამოვყოთ მართვის ზოგადი, სისტემური და ლოკალური მეთოდები. ზოგადი მეთოდები პრაქტიკულად გამოყენებადია ნებისმიერ მმართველობით პროცესში ამ მმართველობითი პროცესების არსის და სპეციფიკის განურჩევლად. მართვის სისტემური მეთოდები განეკუთვნებიან მართვის კონკრეტულ სისტემებს, ხოლო ლოკალური მეთოდები მიმართულია მმართველობითი სისტემის ცალკეულ ელემენტებზე.

გამოყენების დარგებისა და სფეროების მიხედვით შეიძლება გამოვყოთ მართვის მეთოდები სახელმწიფოებრივ მართვაში, ბიზნესში, ვაჭრობაში, მრეწველობაში და ა.შ.

მართვის მეთოდებმა მათი შინაარსის საფუძველზე დიდი და ფართო გავრცელება ჰპოვა მეთოდების კლასიფიკაციაში. ამ კუთხით გამოიყოფა:

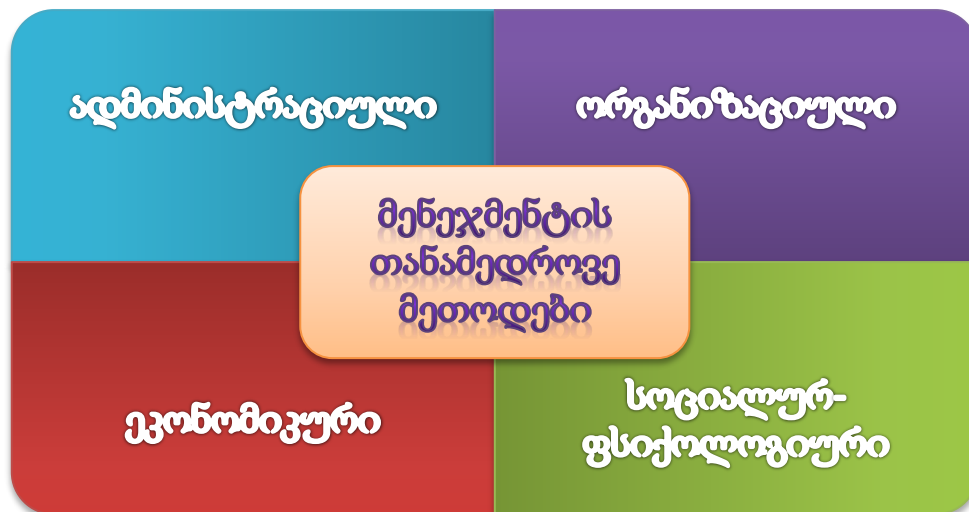
- ორგანიზაციული;
- ადმინისტრაციული;
- ეკონომიკური;
- სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები.⁴

მართვის მეთოდების ჯგეფებად მსგავსი დაყოფა საკმაოდ პირობითია, რამდენადაც თითოეული მათგანი ფლობს საერთო ნიშნების სიმრავლეს და ურთიერთ-გავლენას ექვემდებარება. მხოლოდ მართვის ობიექტზე ზემოქმედების წესებში არსებული დამახასიათებელი განსხვავება იძლევა საშუალებას ცალ-ცალკე განვიხილოთ ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი მეთოდი.

ყველა სახის სამეურნეო-ეკონომიკური წარმონაქმნი, ეს იქნება მცირე საწარმო თუ მსხვილი კონცერნი, რთულ სისტემას წარმოადგენს, რომელიც აერთიანებს ეკონომიკურ, ტექნიკურ, ტექნოლოგიურ, ბიოლოგიურ და სოციალურ ქვესისტემებს. თვით ტერმინი

⁴ კოლპაკოვი ვ. მ. - „მართვის მეთოდები“, კიევი (პერსონალის მართვის რეგიონალური აკადემია), 2003წ., გვ. რ.-ბა 366.

„სისტემა“ მოიცავს ცნებათა ფართო წრეს და იგი მრავალი შემადგენელი ფუნქციონალური ელემენტის მოწესრიგებული ერთობლიობაა. მენეჯმენტში „სისტემა“ გულისხმობს ურთიერთდაკავშირებულ, ორგანიზაციულად მოწესრიგებულ, შედარებით დამოუკიდებელი ელემენტების ერთობლიობას, ან მათ კომბინაციას. მმართველობითი სისტემა მოიცავს მენეჯმენტის პროცესს, მართვის ობიექტზე ზემოქმედების მეთოდებს, მენეჯერის შრომის თავისებურ მხარეებს, შემსრულებელთა მოტივაციას და ინტერესთა სისტემას და ა.შ. ქვესისტემის ცალკეული კომპონენტები ერთმანეთთან კავშირში შედიან სხვადასხვა მენეჯერთა ფუნქციების შესრულების შედეგად და ქმნიან მართვის სტრუქტურას.



სურათი 1.1 მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდები.

თავი 2. მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდები და ეფექტური მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი

2.1 მართვის ორგანიზაციული მეთოდები

მენეჯმენტის ორგანიზაციული მეთოდები მნიშვნელოვან ადგილს იკავებენ მართვის ინსტრუმენტების საერთო სისტემაში. ამ მეთოდებით ხდება პრაქტიკული ღონისძიებების მართვა, რომელიც მიზნად ისახავს კონტროლის ელემენტების ინდივიდუალურ კოორდინირებას, იმისათვის, რომ მიღწეულ იქნეს ოპტიმალური შედეგი. მართვის ორგანიზაციული მეთოდების არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ადამიანთა ნებისმიერი ერთობლივი საქმიანობა სათანადოდ უნდა იყოს ორგანიზებული, ანუ დაპროექტებული, მიზანმიმართული, რეგლამენტირებული, აგრეთვე მომარაგებული აუცილებელი ინსტრუმენტებით, რომლებიც აფიქსირებენ განსხვავებულ სიტუაციებში პერსონალის ქცევის წესებს. აუცილებელია თავდაპირველად შეიქმნას ორგანიზაცია, შერჩეულ და აყვანილ იქნეს მუშაკები, განაწილდეს მათ შორის უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა და მხოლოდ ამის შემდეგ განხორციელდეს მათი მოქმედებათა კოორდინირება. აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ მართვის ორგანიზაციული მეთოდები წინ უსწრებს თვით საქმიანობას, ქმნის აუცილებელ პირობებს, მაშასადამე, წარმოადგენს პასიურ მეთოდებს. მენეჯმენტის აღნიშნული მეთოდი საშუალებას იძლევა რომ სამართავ ობიექტზე პირდაპირი გავლენის მოხდენის გზით, გაზარდოს მთელი სისტემის მუშაობის და მთლიანად მენეჯმენტის ეფექტურობა.

მენეჯმენტის ორგანიზაციული მეთოდების საფუძველს წარმოადგენს საკანონმდებლო და მარეგულირებელი აქტები, რომელიც მიღებულ იქნა ამერიკის შეერთებულ შტატებში, შრომის კოდექსში შეტანილი ცვლილებებით, 2001 წლის 30 დეკემბერს. მიღებული აქტით, განისაზღვრა პერსონალის მართვისთვის აუცილებელი ჩარჩო პირობები, რომელიც საერთოა და თანაბრად საჭირო საბაზრო ეკონომიკის მქონე ქვეყნებისათვის. ზემოთ ნახსენები აქტები გაიზიარეს მსოფლიო პარტნიორულმა ორგანიზაციებმა. ამ აქტებით, სამუშაო პირობების, მომუშავეთა უფლებების, კონტრაქტის ძირითადი პირობების,

სამუშაო და დასვენების საათების, გადასახადების, შრომის რაციონალურობის, კომპენსაციების და გარანტიების განსაზღვრა მოხდა.⁵

მართვის ორგანიზაციულმა მეთოდებმა შესაძლოა გავლენა მოახდინონ ხალხის მატერიალურ და სოციალურ ინტერესებზე, რაც იქნება გარკვეული მოტივაცია მათი შემდგომი მოქმედებისათვის. ამ მეთოდების გამოყენებით მიღწეულ იქნება ადმინისტრაციული აპარატის უფლება-მოვალეობების მკაფიო განაწილება, ასევე მოხდება სამუშაო გარემოს ორგანიზაციული საკითხებით და დისციპლინით უზრუნველყოფა.

მართვის ორგანიზაციული მეთოდები ეფუძნება ტიპურ შემთხვევებსა და სიტუაციებს, ხოლო ადმინისტრაციული თვალსაზრისით, ძირითადად კონკრეტულ სიტუაციებს მოიცავს. როგორც წესი, ადმინისტრაციული მეთოდები ეფუძნება ორგანიზაციულ მეთოდებს.⁶

მართვის ორგანიზაციულ მეთოდებს მიეკუთვნება:

- კადრების შერჩევა, განაწილება და მათთან მუშაობა;
- ორგანიზაციული რეგლამენტირება (ნორმირება);
- ორგანიზაციული დაგეგმვა;
- უფლებამოსილებათა დელეგირება და პასუხისმგებლობის განაწილება;
- საორგანიზაციო ინსტრუქტაჟი;
- შესრულების კონტროლი;
- საორგანიზაციო ანალიზი;
- ორგანიზაციული პროექტირება;
- საორგანიზაციო გამოცდილების განზოგადება.

თუ ჩვენ განვიხილავთ კადრების შერჩევის, განაწილებისა და მათთან მუშაობის პროცესს, აღსანიშნია, რომ იგი მოიცავს ტიპური დოკუმენტების შემუშავებას კადრების სამუშაოზე მიღებისა და აღრიცხვის გასაფორმებლად. ასევე, საჭიროა ხელმძღვანელებისა

⁵ Organizational - administrative methods of management, Testmyprep (Educational Hub), 4.12.2013 წ. <https://testmyprep.com/subject/management/organizational-and-administrative-methods-of>

⁶ Гольдштейн Г.Я. – Основы менеджмента; Таганрогский государственный радиотехнический университет), Таганрог, 2003 წ., გვ. რ-ბა 267- <http://www.aup.ru/books/m77/>

და სპეციალისტების პერიოდული ატესტაცია, გარკვეული მეთოდის შემუშავება კადრების გამოკვლევისათვის, პირადი შემადგენლობის რეგულირებისათვის და საკადრო რეზერვის შექმნისათვის. ამ დროს ადგილი აქვს ყველა საჭირო, აუცილებელი ორგანიზაციული ზომების მიღებას კადრების სტაბილიზაციისათვის და მათი დენადობის ყოველმხრივი შემცირებისათვის.

ორგანიზაციული ნორმირება გულისხმობს ნორმების, წესების, ინსტრუქციებისა და რეგლამენტების სისტემის შექმნას, რომელიც საწარმოებში პროცესების პროექტებისა და მათი მართვის საფუძველია. ორგანიზაციული რეგლამენტი მოიცავს ნომენკლატურულ-საკლასიფიკაციო ნორმატივებს (მასალებს, შესაძენ დეტალებს, ინსტუმენტებს და სხვ.), ორგანიზაციულ-ტექნიკურ ნორმატივებს (ტექნიკურს, ნახაზებს, დოკუმენტურ სტანდარტებს, შრომის საგნების მოძრაობის მარშრუტებს), ორგანიზაციულ-სტრუქტურულ, ოპერატიულ-კალენდარულ და ადმინისტრაციულ-ორგანიზაციულ ნორმატივებს.

საწარმოთა მართვის ეფექტიანად ორგანიზებისათვის აუცილებელია უზრუნველყოფილ იქნეს ორგანიზაციული ნორმებისადმი წაყენებული რიგი მოთხოვნების შესრულება: რეგლამენტი შეხამებული უნდა იყოს სტიმულირებასთან (მატერიალურ და მორალურ) და ნორმების (წესების) დარღვევისათვის ეფექტურ სანქციებთან; ნორმები უნდა ასახავდეს პროგრესული გამოცდილების უკანასკნელ მონაცემებს; ისინი უნდა იყოს ოპტიმალური და არ უნდა იყოს ზედმეტად დეტალური ანუ არ უნდა შეზღუდოს და უხერხულობა არ უნდა შეუქმნას შემსრულებელთა ინიციატივებს; ნორმები ხელს უნდა უწყობდეს პირადი პასუხისმგებლობის განმტკიცებას. ორგანიზაციული ნორმატივები შემუშავდება და მტკიცდება მმართველობითი სისტემის შემდეგ დონეებზე:

- საწარმოს დონეზე;
- მართვის ადგილობრივი ორგანოების დონეზე;
- ფედერალურ დონეზე.

უფლებამოსილებათა დელეგირებისა და პასუხისმგებლობის განაწილებას ცენტრალური ადგილი უჭირვს მართვის ორგანიზაციულ მეთოდებში. უფლებამოსილება - ესაა რესურსების განკარგვისა და ორგანიზაციის მუშაკების მოქმედების განსაზღვრის შეზღუდული უფლება. უფლებამოსილებათა დელეგირება ნიშნავს იმ პირისათვის გარკვეული ამოცანებისა და უფლებების გადაცემას, რომელიც თავის თავზე იღებს მათი შესრულების ვალდებულებებს. ამოცანებისა და უფლებების დელეგირება დაწესებულებაში ბადებს პასუხისმგებლობის განაწილების ორგანიზაციის პრობლემას. პასუხისმგებლობა - ესაა მომუშავეს ვალდებულება შეასრულოს მისი თანამდებობის მიხედვით დაკისრებული ამოცანები და პასუხი აგოს თავისი საქმიანობის შედეგებზე. აღსანიშნავია, რომ ერთმანეთისაგან განარჩევენ შემსრულებლის პასუხისმგებლობას (მომუშავეს ვალდებულება შეასრულოს მისდამი დელეგირებული ამოცანები და პასუხი აგოს თავისი შრომის შედეგებზე) და ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობას (ვალდებულება, პასუხი აგოს მისდამი დაქვემდებარებული მუშაკების შრომის შედეგებზე). არსებობს ორგანიზაციულ უფლებამოსილებათა შემდეგი სახეები:

- ხაზობრივი, რომელიც უშუალო, ერთპიროვნული ხელმძღვანელობის განხორციელების უფლებას იძლევა (ხაზობრივი ხელმძღვანელები ვალდებული არიან მართვის შესაბამის ქვედანაყოფებთან განიხილონ და შეათანხმონ გადაწყვეტილებათა პროექტები, რომელიც მისაღებად მზადდება);
- აპარატული უფლებამოსილება, ანუ მართვის აპარატის უფლებამოსილება;
- ფუნქციონალური უფლებამოსილება - გულისხმობს, ხელმძღვანელის უფლებას დამოუკიდებლად მიიღოს გადაწყვეტილებები, მაგრამ მხოლოდ მისი გარკვეული ფუნქციების ფარგლებში;
- პარალელური უფლებამოსილება - იგულისხმება, ხაზობრივი ხელმძღვანელის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების უარყოფის უფლება.

უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის რაციონალური განაწილება საშუალებას იძლევა განხორციელებულ იქნას მომუშავეთა მიერ საწარმოო დავალებების შესრულების შესაძლებლობების შემოწმება და მათი აუცილებელი რესურსებით უზრუნველყოფის

მდგომარეობა; ასევე შესაძლებლობას იძლევა შემსრულებლებს მიეცეთ გამოკვეთილი და დროში დაკონკრეტებული დავალებები (საათობრივი, ცვლის, სადღეღამისო, დეკადური და ა.შ.).

ორგანიზაციული ინსტრუქტაჟი გულისხმობს სამართავ სისტემაში შემსრულებლების ინსტრუქტირებას და ამასთან ერთად, მმართველ სისტემაში დასაქმებული სპეციალისტებისა და მოსამსახურეების ინსტრუქტაჟს.

ორგანიზაციული კონტროლი გულისხმობს შემდეგი სახის კონტროლს: ზემდგომ ორგანიზაციასა და საწარმოს მოცემული რგოლის მმართველობითი სისტემის სხვადასხვა დონის გადაწყვეტილებების, განკარგულებების კონტროლს, მათ შორის საკუთარი გადაწყვეტილებების (ხელმძღვანელის) კონტროლს; ტექნიკური, ეკონომიკური და ორგანიზაციული ნორმატივების (წესების), ტექნოლოგიური რეჟიმების, შრომითი დისციპლინის, სამართლებრივი ნორმების დაცვის და საგეგმო დავალებების შესრულების კონტროლს.

საორგანიზაციო ანალიზი ხორციელდება მართვის სისტემის კვლევის პროცესში და გამოიყენება როგორც ორგანიზაციული პროექტების საინფორმაციო ბაზა. გავანალიზებთ მართვის სტრუქტურასა და პროცესს, შემდგომ ვარკვევთ ყველა პლუსსა და მინუსს, შეიძლება გამოვიკვლიოთ ორგანიზაციული რეზერვები და ამის საფუძველზე განვახორციელოთ სამუშაოს ყველა ფაქტორის ისეთი კომბინაციის დაპროექტება (ორგანიზაცია, მეთოდები, მართვის ტექნიკა), რომელიც საუკეთესო შედეგს უზრუნველყოფს, ეს არის ერთ-ერთი მთავარი მეთოდი, რომელიც ორგანიზაციული ამოცანების გადასაწყვეტად გამოიყენება. ანალიზის გამოყენებისას, საჭიროა სამუშაო ისე დავგეგმოთ, მოვამზადოთ მისი შესრულება და ბოლოს ისე დავაწესოთ კონტროლი მის შესრულებაზე, რომ ორგანიზაციულ პრაქტიკაზე დაკვირვებისა და ანალიზისაგან მიღებული დასკვნა იძლეოდეს მმართველობითი პერსონალის საქმიანობის საუკეთესო ეფექტიანობის გარანტიას, ძალისხმევისა და სახსრების მინიმალური დანახარჯების პირობებში.

ორგანიზაციული გამოცდილების განზოგადების პროცესი მოიცავს: მივლინებებს თავისი დარგის მონათესავე საწარმოთა გამოცდილების შესასწავლად; სხვა დარგის საწარმოთა, უცხოური გამოცდილების შესასწავლად; დოკუმენტური საინფორმაციო წყაროების (წიგნების, ჟურნალების, ექსპრეს-ინფორმაციების, უწყებრივი მასალების და ა.შ.) შესასწავლად და დასამუშავებლად.

მართვის ორგანიზაციული მეთოდი მოიცავს სხვადასხვა სახის წესებისა და ხერხების კომპლექსს, რომელთა მეშვეობით ხორციელდება კონკრეტული ორგანიზატორული სამუშაო, როგორც ობიექტის სფეროში, ასევე ნებისმიერი დონის მართვის სუბიექტის სფეროში.

2.2 მართვის ადმინისტრაციული მეთოდები

ნებისმიერი დონის ეკონომიკური სისტემის საქმიანობის უზრუნველსაყოფად უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციულ ფაქტორებს. სწორედ ამიტომ მართვის ადმინისტრაციულ მეთოდებს განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს მართვის სისტემაში. მართვის აღნიშნულმა მეთოდებმა შეიძლება გავლენა იქონიონ როგორც ხალხის მატერიალურ, ისე - სოციალურ ინტერესებზე, რითაც გარკვეულ მოტივაციას მიიღებენ საკუთარი მოქმედებებისათვის. ამ მეთოდების გამოყენებით ხდება შრომითი საქმიანობის კოორდინაცია და ადმინისტრაციული აპარატის უფლებების განაწილება. მართვის ადმინისტრაციული მეთოდები მიმართულია მართვის ყველა აუცილებელი ფუნქციის შესრულების უზრუნველყოფაზე, რაც გულისხმობს მათი შესრულების სპეციფიური წესების, ხერხების არსებობას.

ადმინისტრაციული მეთოდების ზეგავლენა წარმოადგენს ადმინისტრაციულ ეფექტს ორგანიზაციაში, რომელიც გამოხატულია შემდეგში:

- ბრძანებები;
- დირექტივები;
- მითითებები;
- რეზოლუციები.

ბრძანება ეს არის მენეჯერის წერილობითი ან სიტყვიერი განცხადება, რომელიც მიმართულია კონკრეტული ამოცანის გადასაწყვეტად. იგი განსაზღვრავს: რა უნდა გაკეთდეს და როდის უნდა მოხდეს ეს. ასეთ დროს შემსრულებლის პასუხისმგებლობა მკაფიოდ არის განსაზღვრული. ბრძანება საჭიროებს სათანადოდ შესრულებას და იგი აუცილებლად უნდა შეესაბამებოდეს სამართლის ნორმებს, წინააღმდეგ შემთხვევაში მას არ ექნება იურიდიული ძალა. როგორც წესი, ბრძანებები გამოიყენება ინდივიდუალური სტრუქტურული დანაყოფებისათვის ამოცანების განსასაზღვრად.

დირექტივა წარმოადგენს გადაწყვეტილებას ობიექტის მართვის შესახებ სამომავლო მიზნების უზრუნველსაყოფად და მისაღწევად. ეს არის ზემდგომი ორგანოს სახელმძღვანელო მითითება, რომლის შესრულებაც აუცილებელია. დირექტივები, როგორც წესი, საერთო მიზნებს განსაზღვრავს, რომელიც დაკავშირებულია ფირმის პოლიტიკასთან და მისიასთან. ისინი გათვლილია დროის ხანგრძლივ პერიოდზე და საჭიროებენ მუშაობის მეთოდების ხარისხობრივ ცვლილებებს.

მითითებები გულისხმობს მენეჯერის მუდმივ მცდელობას ადმინისტრაციული ზეგავლენის მოსახდენად კონკრეტული ამოცანების დაზუსტების მიზნით.

რეზოლუცია - საქმიან დოკუმენტზე დაფიქსირებული აღმასრულებელი ბრძანება, ხელმძღვანელის მიერ მინაწერი.⁷

მართვის ადმინისტრაციული მეთოდები მიმართულია იმისათვის, რომ:

- ✓ უზრუნველყოს მმართველობითი აპარატის ორგანიზაციული გარკვეულობა, მკაფიოობა, დისციპლინირებულობა და ეფექტიანობა;
- ✓ მხარი დაუჭიროს საწარმოში მუშაობისთვის აუცილებელ განრიგს, მოქმედებაში მოიყვანოს ხელმძღვანელი პირების მიერ მიღებული დადგენილებები, ბრძანებები და გადაწყვეტილებები;
- ✓ ჩაატაროს კადრებთან მუშაობა, უზრუნველყოს მიღებულ გადაწყვეტილებათა რეალიზაცია.

⁷ Organizational - administrative methods of management, Testmyprep (Educational Hub), 4.12.2013 წ. <https://testmyprep.com/subject/management/organizational-and-administrative-methods-of>

ადმინისტრაციული ზემოქმედება ეკონომიკური მეთოდებისაგან განსხვავებით (რომლებიც მართვის ობიექტზე ირიბად მოქმედებენ) დირექტიულ ხასიათს ატარებს (ბრძანებები, დირექტივები, მითითებები), იძლევა პრობლემის ცალსახა გადაწყვეტის საშუალებას და პირდაპირ ზემოქმედებს მართვის ობიექტის ქცევაზე.

მართვის ადმინისტრაციული მეთოდები წესებისა და ხერხების მთელ სისტემას წარმოადგენენ, რომლებიც უზრუნველყოფენ მმართველი და სამართავი სისტემების ანუ მართვის აპარატისა და ორგანიზაციის ყველა ელემენტის მიზანმიმართულ, გეგმაზომიერ, გამართულ, შეთანხმებულ და ეფექტურ ფუნქციონირებას.

მართვის ადმინისტრაციული მეთოდები ეყრდნობიან:

- სახელმწიფო და ადგილობრივი მნიშვნელობის საკანონმდებლო აქტების სისტემას;
- ორგანიზაციის ნორმატიულ-დირექტიულ მეთოდოლოგიურ დოკუმენტებს (ბრძანებებს, დირექტივებს და ხელმძღვანელის მითითებებს);
- გეგმებს, პროგრამებსა და დავალებებს;
- ოპერატიულ ხელმძღვანელობას.

საკანონმდებლო აქტების სისტემაში იგულისხმება კონსტიტუციური და ფედერაციული კანონები, პრეზიდენტის ბრძანებულებები, მთავრობის დადგენილებები, სახელმწიფო სტანდარტები, დებულებები, ინსტრუქციები და სხვა დოკუმენტები, დამტკიცებული სახელმწიფო და ადგილობრივი ხელისუფლების ორგანოების მიერ, რომლის გამოყენებაც აუცილებელია ქვეყნის მთელ ტერიტორიაზე და მისი ცალკეული სუბიექტების ტერიტორიაზე. სახელმწიფო დონის მნიშვნელობის საკანონმდებლო აქტები გაერთიანებული უნდა იქნეს სისტემაში, რომლის ძირითად მიზნებსაც წარმოადგენს: მოსახლეობის ცხოვრების დონისა და ხარისხის ამაღლება; კონკურენციული გარემოს შექმნა; ბუნებრივი რესურსების, შრომის და კაპიტალის ეფექტური გამოყენება; ქვეყნის მაკროეკონომიკისა და ყველა რეგიონის ინფრასტრუქტურის განვითარება; ეკონომიკური რეგულირებისა და მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდების გამოყენება.

ზემოთ აღნიშნულ საკანონმდებლო აქტებთან შედარებით და მათგან განსხვავებით, ფირმის დოკუმენტები ახდენენ მოცემული კონკრეტული ორგანიზაციის მართვის

სისტემის ყველა ქვესისტემის ელემენტების შემადგენლობის, შინაარსის და ურთიერთკავშირის რეგლამენტირებას. საჭიროა არსებული დოკუმენტებით ხდებოდეს ტექნიკური და ეკონომიკური ხასიათის დოკუმენტების შედგენისა და გამოყენების მოწესრიგება-უზრუნველყოფა. ფირმის ნორმატიულ-დირექტიული დოკუმენტების აუცილებელი ატრიბუტები - ესაა დოკუმენტების შედგენის მიზანი, მისი შემუშავების საფუძველი, მოცემული მიზნის ადგილი (ამოცანები, ფუნქციები) მენეჯმენტის სისტემაში, შემსრულებლის შესაძლო წრე, სამუშაოების ხარისხისადმი მოთხოვნები, რესურსების ეკონომია, ვადები, მაკონტროლებელი პიროვნება, სანქციები შეუსრულებლობაზე და ინფორმაციის წყაროები.

ერთმანეთთან დაკავშირებული გეგმები, პროგრამები და დავალებათა სისტემა, განეკუთვნება მენეჯმენტის ადმინისტრაციულ მეთოდებს. ყოველივე ზემოთ ჩამოთვლილით ხდება ორგანიზაციის მართვის სისტემისა და სამართავი ქვესისტემების მუშაობის წესების რეგლამენტირება.

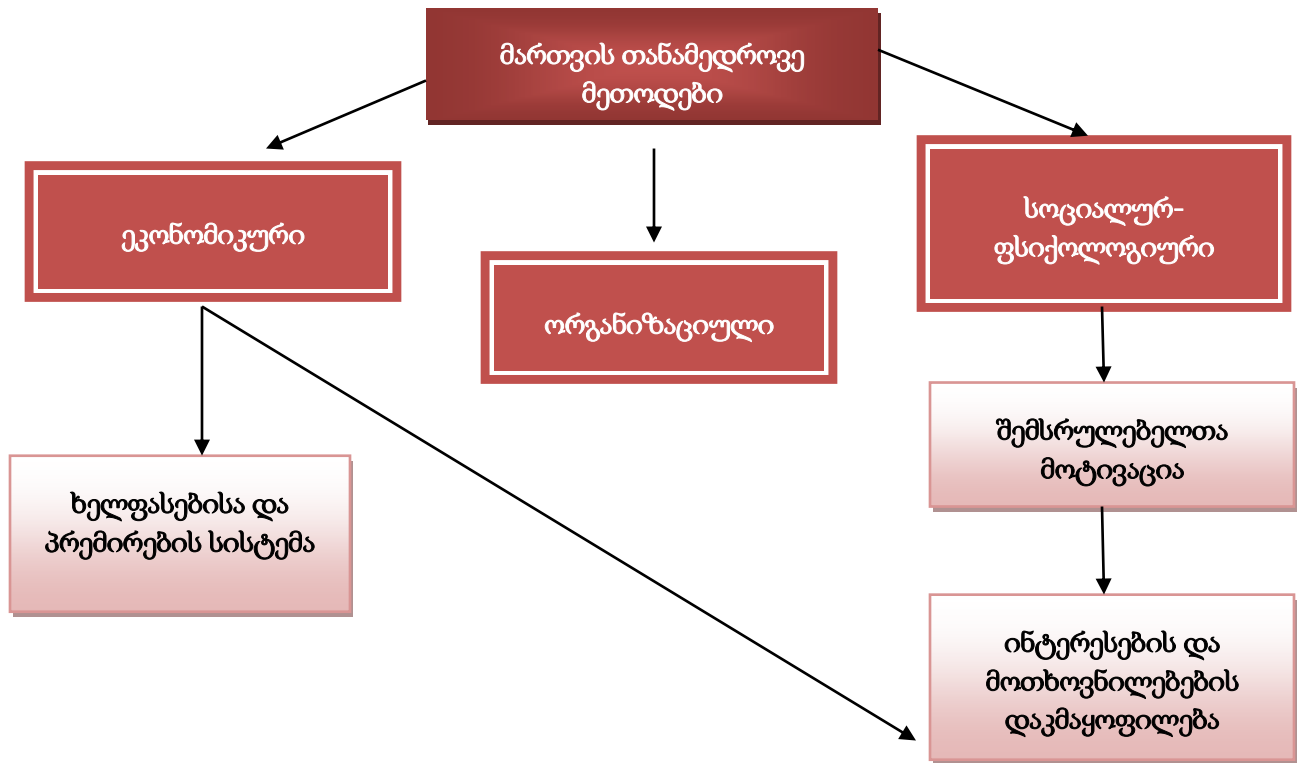
ზემოთ განხილულ სამ ადმინისტრაციულ მენეჯერულ მეთოდთან ერთად აქტიურად გამოიყენება ოპერატიული მართვის მეთოდიც, რომელიც ეფუძნება ხელმძღვანელის პირად ძალაუფლებას. თანამედროვე ლიტერატურის მიხედვით შეიძლება გამოვეყოთ ხელმძღვანელის ძალაუფლების ხუთი ძირითადი ფორმა:

- ძალაუფლება დაფუძნებული იძულებაზე;
- ძალაუფლება დაფუძნებული დაჯილდოებაზე;
- საექსპერტო ძალაუფლება (შემსრულებელს სჯერა, რომ ზემდგომი ფლობს სპეციალურ ცოდნას, რომელიც მას საშუალებას აძლევს დაიკმაყოფილოს მოთხოვნილება);
- ეტალონური (სანიმუშო) ძალაუფლება;
- კანონიერი (ტრადიციული) ძალაუფლება.

მენეჯმენტის ადმინისტრაციული მეთოდები წარმოადგენს ხელმძღვანელი ორგანოების, ან მენეჯერის მიერ დაქვემდებარებულზე იძულებით ღონისძიებათა ერთობლიობას. ეკონომიკური და ადმინისტრაციული მეთოდები ერთსა და იმავე ამოცანას ემსახურებიან,

მაგრამ ეკონომიკური მეთოდებისაგან განსხვავებით, ადმინისტრაციული მეთოდები ითვალისწინებს მართვის ფუნქციების მკაცრ ცენტრალიზაციას, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საჭიროა დავალების შეუფერხებელი შესრულება. ადმინისტრაციული მეთოდებით ზემოქმედებას ახდენენ შემსრულებელთა მატერიალურ-ეკონომიკურ ინტერესებზე, არამედ, მათ ნებასურვილზე.

2.3 მართვის ეკონომიკური მეთოდები



სურათი 2.1 მართვის თანამედროვე მეთოდები და მათი სტრუქტურა⁸

მართვის ეკონომიკური მეთოდები, ესაა მენეჯმენტის იმ მეთოდებისა და შესაძლებლობების კომპლექსი, რომელიც ეფუძნება ეკონომიკურ კანონებს, ინტერესებს და ურთიერთდაკავშირებულ ეკონომიკურ მაჩვენებლებს, წესებს და ნორმებს. მართვის აღნიშნული მეთოდები წარმოადგენენ ეკონომიკური სტიმულირების სისტემის

⁸ Гольдштейн Г.Я. – Основы менеджмента; Таганрогский государственный радиотехнический университет), Таганрог, 2003 წ., გვ. რ-ბა 267. - <http://www.aup.ru/books/m77/>

გამოყენების კონკრეტულ მექანიზმს, რაც ითვალისწინებს ორგანიზაციის თითოეული მომუშავეისათვის მატერიალურ დაინტერესებასა და მატერიალურ პასუხისმგებლობას თავიანთი შრომის შედეგებით და დასახული ამოცანების მიღწევით. ეკონომიკური მეთოდები მოითხოვს შემსრულებელთა მოქმედებას „ზემოდან“ ყოველდღიური ადმინისტრაციული ჩარევის გარეშე. მართვის ეკონომიკური მეთოდების შინაარსი მდგომარეობს თითოეული შემსრულებლისა და მთლიანად შრომითი ჯგუფების ეკონომიკურ ინტერესებზე მიზანმიმართულ ზემოქმედებაში.

მართვის ეკონომიკურ მეთოდებში, როგორც მენეჯმენტის ძირითად მეთოდებში წარმოდგენილია ხელფასისა და პრემირების სისტემა, რომელიც მაქსიმალურად უნდა იყოს დაკავშირებული შემსრულებლის შრომით შედეგებთან. მენეჯერის შრომითი ანაზღაურებაც შესაბამისობაში უნდა მოდიოდეს მის შრომით შედეგებთან, ან მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობის საბოლოო რეზულტატთან.⁹

თითოეულ დასაქმებულს და ზოგადად ადამიანს, ყოველთვის აქვს ინდივიდუალური მოთხოვნილებები, რომლებიც მათი მოქმედების მოტივაციასა და ინტერესებს წარმოშობს. თუ დასაქმებულს არ გააჩნია ინტერესები მაშინ მართვის პროცესი შესაძლოა გახდეს არამართვადი. მენეჯერმა მსგავსი ფაქტორები აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს მის დაქვემდებარებაში მყოფი ადამიანების მიმართ. შრომის სტიმულირებაზე საუბრისას აღსანიშნია ისიც, რომ იგი წარმოადგენს სოციალურ-ეკონომიკურ, ეთიკურ და ფსიქოლოგიური პირობებს, ადამიანების შეგნებაზე მიზანმიმართულ ზემოქმედების მეთოდების კომპლექსს, რომლითაც მიიღწევა შრომის მაღალი შედეგები და შრომისადმი დადებითი დამოკიდებულება. იმისათვის რომ მენეჯერმა გამოიყენოს შრომის სტიმულირების მექანიზმი, ამისათვის საჭიროა მართვის ობიექტის (დაქვემდებარებულების) ინტერესებების ცოდნა და გათვალისწინება. ინტერესები ადამიანებს მიზანმიმართული მოქმედებებისაკენ უბიძგებს, თუმცა ეს მოქმედებები შეიძლება მოხდეს ან არც მოხდეს. მრავალ ადამიანს გააჩნია მოთხოვნილებები, მაგრამ

⁹ Гольдштейн Г.Я. – Основы менеджмента; Таганрогский государственный радиотехнический университет), Таганрог, 2003 წ., გვ. რ-ბა 267. - <http://www.aup.ru/books/m77/>

იჩენს უნებისყოფობას და შესაბამისად არაფერს აკეთებს ამ მოთხოვნილებათა დასაკმაყოფილებლად. ადამიანის ემოციური მზადყოფნის „გადაყვანა“ მოქმედებისათვის მზადყოფნის განწყობაზე, ანუ კონკრეტულ მოქმედებაზე, ხდება სწორედ სტიმულირების მექანიზმის მეშვეობით. შეგვიძლია თამამად ვთქვათ ის, რომ ადამიანთა მოქმედების მართვა არის მათი ინტერესების მართვა.

მას შემდეგ რაც აღვნიშნეთ, რომ საჭიროა მენეჯერმა მართოს დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომელთა ინტერესები, მნიშვნელოვანია გამოვყოთ ინტერესთა სახეებიც. გამოყოფენ პირად, ჯგუფურ და საერთო-სახელმწიფოებრივ ინტერესებს. მენეჯმენტის ყველა ამ ინტერესების გათვალისწინება აუცილებელია, მაგრამ განსაკუთრებით საყურადღებო და ანგარიშგასაწევია პირადი ინტერესები.

პირადი ინტერესები არ გულისხმობს მხოლოდ პირადი მოხმარების საგნების შეძენას. პირადი ინტერესების სფეროს მიეკუთვნება დასაქმებულთა შრომითი პირობების გაუმჯობესება, კვალიფიკაციის ამაღლება, შემოქმედებითი პირობების შექმნა სამუშაო ადგილებზე და ა.შ. ყოველივე ეს, წარმოების (ან მომსახურების) მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განვითარებასთანაა დაკავშირებული. პირადი ინტერესების დაკმაყოფილება და მატერიალური დაინტერესების ამაღლება საწარმოში, დაკავშირებულია არა მარტო მოხმარების, არამედ დაგროვების ფონდების ზრდასთანაც. გამომდინარე ყოველივე განხილულიდან, მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ მომუშავეთა მატერიალური დაინტერესების უზრუნველყოფა, შრომისა და დასვენების ოპტიმალური პირობები, რომლითაც შეძლებენ მაქსიმალურად გამოავლინონ მომუშავეთა მაღალნაყოფიერი შრომის უნარი, რაც საბოლოო ანგარიშით, უნდა აისახოს საწარმოს ეკონომიკურ წარმატებაში.

აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ პირადი ინტერესები მჭიდრო კავშირშია ჯგუფურ ინტერესებთან. ჯგუფური ინტერესები შედგება როგორც ჯგუფის წევრების პირადი ინტერესების ერთობლიობისაგან, ისე - საქმიანობის კოლექტიური ფორმიდან გამომდინარე, საერთო ინტერესებისაგან. ნებისმიერ ორგანიზაციაში, კოლექტივის წევრი ცალკეული პიროვნება ერთიან ინტერესებში ერწყმება, ხოლო ეს ერთიანობა თავის გავლენას ახდენს ჯგუფის ცალკეული წევრების ინტერესებზე. ის, რაც ხელსაყრელია

მთლიანად კოლექტივისათვის, ხელსაყრელი უნდა იყოს მისი ცალკეული წევრისათვის და პირიქით, რაც არაა ხელსაყრელი კოლექტივისათვის, უნდა შეიზღუდოს ცალკეული მომუშავეს საქმიანობაში განსაზღვრული ეკონომიკური, თუ სამართლებრივი ჩარჩოებით. მენეჯერმა უნდა უზრუნველყოს ის, რომ კოლექტივის ცალკეული წევრის საქმიანობა მიმართოს ერთიანი, სასურველი მიმართულებით. ყოველივე ამის გარეშე, თითქმის წარმოუდგენელია წარმატების მიღწევა საწარმო-ეკონომიკურ სფეროში.

ორგანიზაციაში დასაქმებული თითოეული ადამიანის კეთილდღეობა დამოკიდებულია არა მარტო მათი და მთლიანად საწარმოს წარმატებულ საქმიანობაზე, არამედ ქვეყნის ეკონომიკურ სიძლიერეზე. საჭიროა, მენეჯერმა სათანადო ყურადღება მიაქციოს საერთო-სახელმწიფოებრივი ინტერესების განხორციელებასაც. პირადი და ჯგუფური ინტერესები არ უნდა ვითარდებოდნენ სახელმწიფოებრივი ინტერესების საზიანოდ. თუ თითოეული ორგანიზაცია (საწარმო) არ მიიღებს მონაწილეობას მთელი ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება-განმტკიცებაში, სხვანაირად წარმოუდგენელია მოხდეს ეკონომიკური მხარდაჭერა სახელმწიფოს მხრიდან. საჭიროა, ორგანიზაციაში დასაქმებულმა თითოეულმა ადამიანმა გააცნობიეროს ინტერესთა აღნიშნული სისტემის დაცვის აუცილებლობა.

თანამშრომელთა ეკონომიკური მოტივაცია შედგება სამი ძირითადი კომპონენტისგან:

- პირდაპირი ფინანსური ჯილდო, ხელფასი, პრემიები (ან პრემია), მოგების განაწილების და სააქციო კაპიტალის;
- დამატებითი გადახდები;
- ჯარიმები.¹⁰

საწარმოს ეკონომიკურ წარმატებაზეა დამოკიდებული ყველა მისი ქვედანაყოფის წარმატებაც. თავის მხრივ, საწარმოს (ორგანიზაციის) საერთო წარმატება თითოეული ქვედანაყოფის წარმატებითაა განპირობებული. მენეჯერის ამოცანაა, ორგანიზაციის თითოეული წევრი ჩააბას მაღალრენტაბელური სამუშაოს საერთო ინტერესებში. ეს

¹⁰ Ланкина В. Е. - Маркетинг; Таганрог, (Таганрогский государственный радиотехнический университет), Таганрог, 2006წ., გვ. რ.-ბა 241. <http://www.aup.ru/books/m99/>

ითვალისწინებს შრომის ანაზღაურების პროგრესული სისტემის დანერგვას, დავალებათა შესრულების კონტროლსა და შეფასებას, თითოეული თანამშრომლის მატერიალურ დაინტერესებას საწარმოს მოგების ზრდისათვის და ა.შ. ყოველივე ამასთან ერთად, აღნიშვნის ღირსია მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი პრინციპი, რომელიც გულისხმობს მომუშავეთა მატერიალურ და მორალურ დაინტერესებას. ეკონომიკური მეთოდების განხორციელების დროს მენეჯერმა ეკონომიკური კანონების მოთხოვნილებების გათვალისწინებით უნდა დაიცვას ამ პრინციპის მოთხოვნები. მმართველმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ მატერიალური ინტერესების განვითარება იწვევს მორალური სტიმულირებისა და დაინტერესების განვითარებასაც.

2.4 მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები

მენეჯმენტი უპირველეს ყოვლისა იკვლევს ადამიანთა სოციალურ-ეკონომიკურ ურთიერთობებს, რომელიც ვითარდება მმართველობით პროცესებში. მართვის პროცესში ჩამოყალიბებულია ინტერპერსონალური ურთიერთობების რთული ქსელი. ნებისმიერი ორგანიზაცია მოქმედებს არა მხოლოდ წარმოებისა და ეკონომიკის სფეროში, არამედ იმ გარემოშიც სადაც ხდება ორგანიზაციის თითოეული დასაქმებულის ფორმირება. მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მეთოდებს უმნიშვნელოვანესი ადგილი უჭირავს მენეჯერულ პროცესებში, აღნიშნული მეთოდები გავლენას ახდენენ ადამიანთა სულიერ ინტერესებზე, არეგულირებენ ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს და პირდაპირ ზეგავლენას ახდენენ სამუშაო კოლექტივის ფორმირებასა და განვითარებაზე.

აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ ნებისმიერი ფირმა, ქარხანა თუ საწარმო არის არა მხოლოდ საწარმოო ერთეული, არამედ - რთული სოციალურ-ფსიქოლოგიური ორგანიზმი. სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები მოიცავს სოციოლოგიის, სოციალური ფსიქოლოგიის, პიროვნების ფსიქოლოგიის, შრომის ფსიქოლოგიის და სხვა მეცნიერების მიერ შემუშავებული მეთოდებისა და ტექნიკის მრავალფეროვან არსენალს, რომლებიც სწავლობენ ადამიანურ და ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს. ყველასთვის ცნობილია, რომ ზოგიერთი ადამიანი ერთი ორგანიზაციიდან მეორე ორგანიზაციაში მხოლოდ

მაღალი ანაზღაურებისთვის არ გადადის. თითოეული ინდივიდისათვის ძალზედ მნიშვნელოვანია შემოქმედებითი საქმიანობის უკეთესი პირობები სამსახურში, სადაც თითოეული დასაქმებულის ინიციატივა და აქტიურობა სათანადოდ ფასდება. ადამიანთა შორის კეთილგანწყობა ნებისმიერი კოლექტივისათვის ახალი კადრების მოზიდვის მნიშვნელოვანი ფაქტორია.

მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები შეგვიძლია განვმარტოთ, რომ ეს არის შემსრულებელთა ჯგუფებზე ან მის თითოეულ წევრზე შემოქმედების საშუალება თანამშრომელთა შემოქმედებითი შრომის პირობების შექმნის გზით. მენეჯერისათვის მნიშვნელოვანია ისეთი დაკისრებული ამოცანის შესრულება, რომელიც გულისხმობს, რომ უნარიანად მართოს დაქვემდებარებულთა განწყობა, შეეცადოს წარმოაჩინოს თითოეული მომუშავეს შრომითი მოტივაცია, დააკმაყოფილოს იგი და ამით განავითაროს ორგანიზაციის მატერიალური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ინტერესები.

მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები გამოიყენება შემდეგი სახის პრობლემათა გადასაჭრელად:

- თანამშრომელთა პროფესიული შესაბამისობის დიაგნოზირება;
- თანამშრომელთა ოპტიმალური შერჩევა-განთავსება; პერსონალის რაციონალური ფორმირება;
- ორგანიზაციულ გუნდში, თანამშრომელთა ინტერპერსონალური ურთიერთობების რეგულირება;
- სტიმულირების ეფექტის ზრდა თანამშრომელთა საქმიანობის შედეგების გასაუმჯობესებლად;
- შრომითი პროცესების რაციონალიზაცია;
- გონებრივი შრომის ეფექტურობის ზრდა გუნდის წევრებს შორის და დისციპლინის გაძლიერება.

პრაქტიკული გამოსავალი ყველა შემთხვევაში ჩამოთვლილი პრობლემისა, არის ის, რომ შეიქმნას სპეციალური სოციალურ-ფსიქოლოგიური სამსახურები (დეპარტამენტები, ბიუროები, ლაბორატორიები). მაგრამ იმისათვის, რომ მენეჯერმა სწორად გამოიყენოს

მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები, ამისათვის საჭიროა იცოდეს წარმოების ტექნიკა, ტექნოლოგია, ეკონომიკა, მენეჯმენტის თეორია, სამართალმცოდნეობა, სოციოლოგია და სხვა, ყოველივე ის, რაც შემსრულებელს უქმნის შრომით მოტივაციას, იწვევს დაინტერესებას და ზრდის შრომის მწარმოებლურობას. მენეჯმენტის ამოცანა სწორედ ისაა, რომ ნებისმიერ ადამიანს საწარმოში თუ ორგანიზაციაში შეუქმნას ისეთი პირობები, რომლის დროსაც მაქსიმალურად გამოვლინდება და განვითარდება მისი შესაძლებლობები.

მენეჯმენტის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები უზრუნველყოფს ისეთი საჭირო კვლევის ჩატარებას, რომელიც მიზნად ისახავს თანამშრომელთა დამოკიდებულებებისა და ცოდნის შესწავლას, ინტერვიუების, გასაუბრების, კითხვარებისა და ტესტირების მეშვეობით. ამ მეთოდების გამოყენებით ხდება ისეთი ინფორმაციის გაგება, როგორც არის: თანამშრომელთა აზრი ადმინისტრაციის შესახებ, ინოვაციებისადმი დამოკიდებულება და ა.შ. აღსანიშნია ისიც, რომ თანამშრომელთა შორის ხშირად გამოიყენება კითხვარები ან ტესტირებები. მათ შორის ის განსხვავებაა, რომ ტესტირებებისას ადამიანს კითხვაზე პასუხებად მზა ალტერნატივები გააჩნია და უნდა შეარჩიოს მათგან რომელიმე პასუხი, ხოლო კითხვარების დროს - ღია კითხვებია, რომელზეც რესპოდენტი სცემს საკუთარ ინდივიდუალურ პასუხებს, ხოლო შემდგომ, ეს პასუხები სხვადასხვა კვლევებში გამოიყენება.

მართვის ფსიქოლოგიური მეთოდები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ პერსონალის შრომით ცხოვრებაში, რადგან ისინი მიზნად ისახავენ უშუალოდ ინდივიდის შინაგანი ფასეულობების გამოკვლევას. როგორც წესი, ეს მეთოდები მკაცრად ინდივიდუალური და პერსონალურია. მათი ძირითადი ფუნქციაა ადამიანის შინაგანი სამყაროს, მისი პიროვნების, ინტელექტისა და ქცევის შესწავლა, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს ინდივიდის შიდა პოტენციალის ისე გამოყენება, რითაც მიღწეულ იქნება ორგანიზაციულად მნიშვნელოვანი საკითხების ოპტიმალური გადაწყვეტა.

მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების გამოყენებისას მენეჯერის მხრიდან თანამშრომელთა მოტივაცია უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს წარმოადგენს. ტერმინი

„მოტივაცია“ ფრანგულ ენაში პოულობს ფუძეს „მოტივ“-ს, რაც გულისხმობს მამოძრავებელ მიზეზს, ამა თუ იმ მოქმედების საბაზს. მოტივები შეიძლება იყოს შინაგანი - წარმოშობილი ადამიანის გარკვეული დამოკიდებულებით თავისი საქმიანობისადმი და გარეგანი მოტივები - რაც დაკავშირებულია გარკვეული ფაქტორების ინდივიდზე ზემოქმედებასთან, რომლებიც არსებობენ მისგან დამოუკიდებლად და რომლებიც მოქმედებაში მოდიან ადამიანების და გარემოებების მიერ.

მოტივაციის თანამედროვე თეორია მიუთითებს იმაზე, რომ მხოლოდ მაღალი ხელფასი და საწარმოო პროცესის კარგი ორგანიზება ყოველთვის არ იწვევს თანამშრომელთა შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას. მიუხედავად იმისა, რომ ყველაზე უფრო ფართოდ გავრცელებულ მატერიალურ სტიმულს წარმოადგენს ხელფასი, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მხოლოდ ხელფასი ყოველთვის არაა საკმარისი შრომის მწარმოებლურობის გაზრდისათვის. ეს პარადოქსული შემთხვევა უფრო ღრმად აბრაჰამ მასლოუმ¹¹ შეისწავლა, რომელიც საბოლოო ჯამში მივიდა დასკვნამდე, რომ ადამიანების მოქმედებას საფუძვლად უდევს არა მატერიალური სტიმულები, არამედ სხვადასხვა სახის მოთხოვნილებები, რომლებიც შესაძლებელია მხოლოდ ნაწილობრივ ან ირიბად იქნეს დაკმაყოფილებული ფულის მეშვეობით. თანამედროვე მენეჯერი ვალდებულია, კარგად ერკვეოდეს ადამიანის მოთხოვნილებათა იერარქიულ სტრუქტურაში, რათა მოახდინოს ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღება, რაც უზრუნველყოფს მის დაქვემდებარებაში მყოფი მომუშავეების მოტივირებას და ამით მათი შრომის მწარმოებლურობის ზრდას.

მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მეთოდებში უმნიშვნელოვანესია თანამშრომელთა ფასეულობების და მოთხოვნილებების შესწავლის ხარჯზე მათი მოტივატორების გამორჩევა და შეთავაზება იმისათვის, რომ გაიზარდოს შრომის მწარმოებლურობა. გამოყოფენ სტიმულირების მატერიალურ და არამატერიალურ სახეებს. ყველაზე ფართოდ გავრცელებულ მატერიალურ სტიმულს წარმოადგენს ხელფასი. შესაძლოა არსებობდეს ხელფასზე დანამატიც, რომელიც შეიძლება თანამშრომლებმა მიიღონ ჯილდოს სახით

¹¹ აბრაჰამ მასლოუ (1908-1970წწ.) - ამერიკელი ფსიქოლოგი და ჰუმანისტური ფსიქოლოგიის დამფუძნებელი. ფართოდ ცნობილია ე.წ. „მასლოუს პირამიდა“, რომელიც იერარქიულად წარმოადგენს ადამიანთა მოთხოვნილებებს

წლიური საქმიანობის შედეგების მიხედვით. ინდივიდის მიერ მიღებული ფულადი ჯილდოს თუ პრემიის მოცულობა განისაზღვრება მისი მუშაობის შედეგებით ან საწარმოში მისი მუშაობის უწყვეტი სტაჟის მიხედვით. არამატერიალურ სტიმულებს მომუშავეები ღებულობენ წახალისების ფორმით და ზოგჯერ სასჯელის სახითაც. მათ არ შეუძლიათ გავლენის მოხდენა მიმდინარე ქცევაზე, მაგრამ გავლენას ახდენენ მომავალზე. კერძოდ, ადამიანებმა კარგად იციან რა მოელით, თუ სათანადოდ არ შეასრულებენ დაკისრებულ მოვალეობებს. განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს უარყოფითი სტიმულირების შემთხვევები, კერძოდ სიტუაცია, რომელიც დასჯას მოიცავს. თანამშრომელთა მხრიდან რასაკვირველია იქნება სასჯელიდან თავის არიდების მცდელობა.

2.5 მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი

თანამედროვე მენეჯერისათვის უმნიშვნელოვანეს საკითხს წარმოადგენს სწორი მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი. სწორედ ოპტიმალური გადაწყვეტილებები ხდება ორგანიზაციული წარმატების და მრავალი პრობლემის მოგვარების საწინდარი. გადაწყვეტილება - ეს არის მმართველობითი პროდუქტი და წარმოადგენს არჩევანს, რომელიც უნდა გაკეთდეს შესაძლო ალტერნატიული ვარიანტებიდან ერთ-ერთზე.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი არის პროცესი, რომელიც პრობლემების და ხელსაყრელი შესაძლებლობების იდენტიფიცირებას და შემდეგ მათ უარყოფაზე ან გამოყენებაზე გადაწყვეტილების მიღებას ახდენს.¹²

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მოიცავს შემდეგი სახის ეტაპებს:

- გადაწყვეტილების მიღების საჭიროების გათვითცნობიერება;
- სიტუაციის დიაგნოსტიკა და ანალიზი;
- გადაწყვეტილების ვარიანტების შემუშავება;
- საუკეთესო გადაწყვეტილების შერჩევა;

¹² ჩოხელი ე. - „მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციები“. თბილისი. 2015 წ. (ლექცია 8. მენეჯერი, როგორც გადაწყვეტილების მიმღები.)

- შერჩეული გადაწყვეტილების რეალიზაცია;
- შედეგების შეფასება და უკუკავშირი.

ვიდრე თითოეულ ზემოთ ჩამოთვლილ ეტაპს განვიხილავდეთ, შეგვიძლია გამოვყოთ არასწორი გადაწყვეტილების მიღების 6 მიზეზი:

- პირველი შთაბეჭდილების გავლენა;
- წარსული გადაწყვეტილების გამართლება;
- რეალურის მაგივრად სასურველის მიღება;
- სტატუს-ქვოს შენარჩუნება;
- ემოციების გავლენა;
- შინაგანი თავდაჯერებულობა.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ეტაპები საჭიროებს განვრცობას. **გადაწყვეტილების მიღების საჭიროების გაცნობიერება** ასოცირდება ან პრობლემასთან, ან ხელსაყრელ შესაძლებლობასთან. *პრობლემა* მაშინ წარმოიქმნება, როდესაც ორგანიზაციის რეალური მიღწევები ჩამორჩება დაგეგმილს, რაც ნიშნავს, რომ საჭიროა ზოგიერთი ასპექტის გაუმჯობესება. *შესაძლებლობა* წარმოიქმნება მაშინ, როცა მენეჯერები ხედავენ მიმდინარესთან შედარებით უკეთესი შედეგების მიღების პოტენციალს. **სიტუაციის დიაგნოსტიკა და ანალიზი** - ყოველივე იმის მერე, რაც პრობლემა და შესაძლებლობა მენეჯერის ყურადღებას მიჰყრობს, საჭიროა დეტალებში გარკვევა. დიაგნოზი - გადაწყვეტილების მიღების ეტაპია, სადაც მენეჯერები აანალიზებენ კონკრეტული სიტუაციის ძირითად მიზეზ-შედეგობრივ კავშირებს. მიმდინარე მოვლენების ძირეული მიზეზების გასაგებად საჭიროა სწორი კითხვების დასმა: რამდენად ძლიერია კომპანიის არამდგრადი მდგომარეობა? როდის მოხდა? სად მოხდა? როგორ წარმოიქმნა? რამდენად ოპერატიულად უნდა მოგვარდეს? როგორია მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი? **გადაწყვეტილების ვარიანტების შემუშავება** - ამ ეტაპზე ხდება ალტერნატიული გადაწყვეტილებების თავმოყრა, რომელმაც პასუხი უნდა გასცეს სიტუაციურ მოთხოვნებს. მენეჯერმა შესაძლოა შეიმუშავოს ერთი ან ორი სპეციალური გადაწყვეტილება, რომლებიც შეძლებენ პრობლემის დამაკმაყოფილებლად მოგვარებას. აღსანიშნია ის ფაქტიც, რომ

ალტერნატივების შეზღუდულობა წარმოადგენს ცუდი გადაწყვეტილების მიღების მთავარ მიზეზს. *საუკეთესო გადაწყვეტილების შერჩევა* გულისხმობს იმას, რომ მას შემდეგ რაც შემუშავდება ალტერნატიული ვარიანტები, უნდა მოხდეს მათგან საუკეთესოს შერჩევა. საუკეთესო გადაწყვეტილებაა ის, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიზნებისა და ფასეულობების დაცვას და საშუალებას იძლევა მიღწეულ იქნეს სასურველი ორგანიზაციული შედეგები. ხშირად მენეჯერები ღებულობენ სარისკო გადაწყვეტილებებს, უკეთესი შედეგების მიღების სურვილიდან გამომდინარე. მენეჯერის მზადყოფნა თავის თავზე აიღოს დამატებითი რისკი უფრო მაღალი დაჯილდოების მიღების არსებობის გამო არის რისკისადმი მიდრეკილება. *შერჩეული გადაწყვეტილების რეალიზაცია* ის ეტაპია, როდესაც ხდება მმართველობითი და ადმინისტრაციული შესაძლებლობების და დარწმუნების უნარების გამოყენება არჩეული სტრატეგიის პრაქტიკული რეალიზაციისათვის. წარმატებული რეალიზაციისათვის მენეჯერებს მოეთხოვებათ კომუნიკაბელურობა, ადამიანების მოტივირება და ლიდერული უნარები. თანამშრომლები როდესაც ხედავენ, რომ მენეჯერი არ ივიწყებს და გულგრილად არ ეკიდება მიღებულ გადაწყვეტილებას, ისინი ხდებიან უფრო მიმართულნი პოზიტიური ქმედებებისკენ. *შედეგების შეფასებისა და უკუკავშირის* ეტაპზე მენეჯერები აგროვებენ ინფორმაციას, რამდენად წარმატებით მოხდა გადაწყვეტილების რეალიზაცია და შეძლო თუ არა მან დასახული მიზნების მიღწევა. უკუკავშირს აქვს დიდი მნიშვნელობა, რადგან გადაწყვეტილების მიღება დაუსრულებელი პროცესია. უკუკავშირი მენეჯერებს ისეთ ინფორმაციას აწვდის, რომელმაც შეიძლება დააჩქაროს მისი მხრიდან გადაწყვეტილების მიღების ახალი ციკლის დაწყება. ეს არის კონტროლის ელემენტი, რომელიც უზრუნველყოფს ახალი გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობის შეფასებას.¹³

¹³ ჩოხელი ე. - „თანამედროვე მენეჯმენტი“. თბილისი. 2015 წ. ლექციების კურსის ელ.ვერსია.
<http://lms.tsu.ge:85/FileContent.ashx?fileID=162307>

თავი 3. მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდების გამოყენება კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირებისათვის

პირველ რიგში, მოუსმინე.
მიეცი ოპონენტს საშუალება რომ ისაუბროს.
აცადე საუბრის დასრულება და არ შეეწინააღმდეგო,
არც დაიცვა და არ ედებატო.
ეცადე ააშენო ხიდი ურთიერთგაგებისთვის.
- დეილ კარნეგი¹⁴

3.1 კონფლიქტის არსი და მნიშვნელობა

რა არის კონფლიქტი? მერიემ-ვებსტერის ლექსიკონში, კონფლიქტის ცნება განმარტებული იყო, როგორც „ჩხუბი, შერკინება, ბრძოლა“, ე.ი. როგორც მხარეებს შორის ფიზიკური დაპირისპირება. შემდგომ ეს მნიშვნელობა გაფართოვდა და მოიცვა „ინტერესების, იდეების და ა.შ. მკვეთრი განსვლა და დაპირისპირება“. ამრიგად, ეს ტერმინი გულისხმობს ფიზიკური დაპირისპირების ფსიქოლოგიურ სარჩულსაც და საკუთრივ ფიზიკურ დაპირისპირებასაც. მოკლედ ტერმინი კონფლიქტი ამჟამად ისე ფართოდ გამოიყენება, რომ არის საშიშროება, დაიკარგოს მისი ცალსახა ცნების სტატუსი. ამ გაურკვევლობის თავიდან ასარიდებლად, დავეყრდნოთ ვებსტერის ლექსიკონის მეორე განმარტებას, რომელიც გამოხატავს „კონფლიქტის“ მნიშვნელობას ვიწრო გაგებით: კონფლიქტი გულისხმობს ინტერესების აღქმულ განსვლას ან მხარეთა რწმენას, რომ მათი მისწრაფებები ვერ იქნება მიღწეული ერთდროულად.

კონფლიქტი შეიძლება გამოიწვიოს სიტუაციამ, როდესაც შენი ინტერესები, სურვილები, შესაძლებლობები ან/და მიზნები განსხვავდება მეორე ადამიანის ანალოგიური მახასიათებლებისაგან. შესაძლოა კონფლიქტი იყოს შიგა პიროვნული ან ინტერპერსონალური (ასევე, შიგა ჯგუფური ან ჯგუფთაშორისი) და საჭიროა, ორგანიზაციის მმართველმა რგოლმა მოიფიქროს, თუ როგორ შეიძლება აღმოიფხვრას

¹⁴ დეილ კარნეგი (1888-1955წწ.) ამერიკელი მწერალი. „პიროვნული განვითარების“ თეორიის განმავითარებელი. <https://www.inc.com/john-brandon/37-more-quotes-on-handling-workplace-conflict.html>

აღნიშნული განსხვავებები და კონფლიქტური სიტუაციები, რათა არ ჰქონდეს მათ ნეგატიური ზეგავლენა ორგანიზაციულ პროცესებზე.

კონფლიქტი თავისი განმარტებითა და მნიშვნელობით, მრავალი ადამიანისათვის ასოცირდება ნეგატიურ მოვლენასთან, რომელსაც არ შეიძლება ჰქონდეს დადებითი ეფექტი. მრავალი მეცნიერი მიიჩნევს, რომ ეს ასე არ არის. კონფლიქტებს შესაძლოა ჰქონდეს როგორც პოზიტიური, ისე ნეგატიური ეფექტი ორგანიზაციულ გარემოზე. იგი წარმოადგენს ადამიანური ურთიერთქმედების ძლიერ გამოვლინებას ორგანიზაციაში და ერთი მხრივ, მან შეიძლება ხელი შეუწყოს თანამშრომელთა საქმეში ჩართულობის პროცესს და მეორე მხრივ, პირიქით, ზიანი მიაყენოს მას. კონფლიქტური სიტუაციები შესაძლოა მენეჯერის მხრიდან გამოყენებულ იყოს ისე, რომ მიღებულ იქნას დადებითი შედეგი. კონფლიქტმა შეიძლება გაზარდოს ორგანიზაციული სიძლიერე, უკეთესად გამოკვოთოს მიზნები დასაქმებულთათვის და ხელი შეუწყოს მოქმედებებს. ამერიკელი ბიზნეს-ექსპერტი და ესეისტი, რობერტ თაუნსენდი, ამბობდა: „თუ ბოსი ხარ და თანამშრომლები ღიად გეკამათებიან, რომ შენ ცდები, - ეს ჯანსაღი გარემოა. თუ შენს თანდასწრებით, თანამშრომლები ღიად კამათობენ ერთმანეთში იმაზე, რისიც სჯერავთ, - ეს ჯანსაღი გარემოა. მაგრამ საჭიროა, ყოველი კონფლიქტური სიტუაცია გქონდეს მხედველობის არეში“.¹⁵

კონფლიქტების არსებობა ორგანიზაციაში გარდაუვალია. შესაძლოა არსებობდეს განსხვავებული სახის კონფლიქტური სიტუაციები, მაგრამ მათი არსებობა ორგანიზაციებში, წარმოადგენს თანამედროვე ბიზნეს რეალობას. კომპანიაში არსებობს უმნიშვნელო სახის კონფლიქტები, რომელთა გამოსწორებაც ადვილია. ასევე, - სიტუაციები, როდესაც მენეჯერებს ამა თუ იმ სიტუაციის კონფლიქტური ასპექტები შეუმჩნეველი რჩებათ. მთავარია, თითოეულ თანამედროვე მენეჯერს, გათავისებული ჰქონდეს, რომ აღარ არსებობს სიტუაციები, როდესაც შეგვეძლო გვეთქვა: „თუ“ იარსებებს

¹⁵ რობერტ ქეის თაუნსენდი - (1920-1998წწ.) ამერიკელი ბიზნეს ექსპერტი, მწერალი. მისი ესე, რომელიც შეეხებოდა ბიზნეს მენეჯმენტს, „ნიუ-იორკ თაიმსის“ ყველაზე გაყიდვად გამოცემათა შორის იყო, 28 კვირის განმავლობაში. (1970წ.)

კონფლიქტი, უკვე მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ ის, რომ „როდესაც“ კონფლიქტური სიტუაცია წარმოიშვება, რა მოქმედებებია საჭირო მათ დასარეგულირებლად.

კონფლიქტური გარემო, მენეჯერის გარკვეულ უნარ-ჩვევებს ანვითარებს. იგი ეხმარება მენეჯერებს რომ განივითარონ უნარები, რომელთა მეშვეობითაც შეძლებენ კონფლიქტური სიტუაციების მოგვარებას. ყოველ მენეჯერი ფლობს პრობლემის მოგვარების განსხვავებულ უნარ-ჩვევებს და ორგანიზაციული გარემო, სადაც წარმოიშვება კონფლიქტი ინდივიდებს თუ ჯგუფებს შორის, აძლევს მენეჯერს გამოცდილებას, რომლის მეშვეობითაც იგი შეძლებს აღნიშნული პრობლემების საკუთარი ცოდნის ხარჯზე მოგვარებას. რადგან კონფლიქტური სიტუაციები განსხვავდება ერთმანეთისაგან, შესაძლოა მათი მოგვარების გზებიც იყოს განსხვავებული თითოეულ სიტუაციაში.

3.2 კონფლიქტის ტიპები და გამომწვევი ფაქტორები

თითოეულ ადამიანს უწევს გარემოსთან კომუნიკაცია, უამრავ ადამიანთან გვაქვს შეხება ყოველდღიურად, იქნება ეს საქმიანი თუ პირადი ურთიერთობები, რაც ჩვენი ცხოვრების განუყოფელი ნაწილია, ამიტომაც ხშირად ადგილი აქვს გარკვეულ გაუგებრობებს, რომლებმაც შეიძლება მსუბუქი კონფლიქტებიც გამოიწვიოს. კონფლიქტი, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ყოველდღიურობის თანმდევი ბუნებრივი პროცესია, რასაც საკუთარი დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს. ამ შემთხვევაში, ჩვენ შეგვიძლია განვიხილოთ კონფლიქტის ტიპები, რომლებსაც ყველაზე ხშირად შეიძლება წავაწყდეთ:

- **ინტერპერსონალური კონფლიქტები** - ხდება ორ ინდივიდს შორის. ამას ძირითადად ის გარემოება იწვევს, რომ ადამიანები ძალიან განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან, აქვთ განსხვავებული პიროვნული თვისებები, რაც ძირითადად იწვევს შეუთავსებელი გადაწყვეტილებების მიღებას და განსხვავებული მოსაზრებების ქონას. გამომდინარე აქედან ადამიანებს ზოგჯერ უჭირთ საერთო ენის გამონახვა კონკრეტულ საკითხებზე, რასაც საბოლოო ჯამში კონფლიქტამდე მივყავართ. ამის მიზეზი შეიძლება უამრავი ფაქტორი იყოს: ის, რომ ხშირად ადამიანები არ უსმენენ ერთმანეთს, ცდილობენ მხოლოდ საკუთარი პოზიციის დაფიქსირებას და არ უნდათ გაიგონ მეორე მხარის პოზიცია.

ცდილობენ საკუთარი ეგოს დაკმაყოფილებას, საზოგადოებაში ადგილის დამკვიდრებას, უპირატესობის მოპოვებას და სხვ. რასაც საბოლოო ჯამში კონფლიქტებამდე მივყავართ.

- **ინტერპერსონალური კონფლიქტები** - ხდება კონკრეტული ინდივიდის შიგნით. პროცესი მიმდინარეობს ადამიანის გონებაში. ეს არის ისეთი ტიპის კონფლიქტი, რომელშიც ფსიქოლოგიურად ჩართულია ადამიანის ღირებულებები, ფიქრები და ემოციები. ინტერპერსონალური კონფლიქტი შეიძლება მრავალი მიზეზისგან წარმოიშვას, დაწყებული კითხვიდან წახვიდე თუ არა ვახშამზე სტუმრად, დამთავრებული სამომავლო პროფესიის შერჩევით. მსგავსი სახის კონფლიქტი, სახიფათო ხდება, თუ ადამიანს არ შეუძლია ზუსტად გაიგოს ის მიზეზი, რის გამოც წარმოიშვა შიდა კონფლიქტი, ამას მივყავართ მოუსვენრობასა და შფოთვამდე და შესაძლებელია დეპრესიაც კი გამოიწვიოს. ასეთ შემთხვევებში უკეთესია ადამიანებთან კომუნიკაცია, რაც შფოთვის დონეს შედარებით ამცირებს, საბოლოო ჯამში, თუ შეძლებთ საკუთარი თავი გამოიყვანოთ ამ სიტუაციიდან და სხვისი თვალით შეხედოთ - ამან შეიძლება უფრო ძლიერ ადამიანად გაქციოთ. ამდენად, ეს გამოცდილება შეიძლება პოზიტიურად აღმოჩნდეს, რადგანაც ის გამოიწვევს იმ დადებით ცვლილებებს, რაც პიროვნულ ზრდაში დაგეხმარებათ.
- **შიდაჯგუფური კონფლიქტები** - არის კონფლიქტის ტიპი, რომელიც ხდება ჯგუფში, ჯგუფის წევრებს შორის. შეუთავსებლობებსა და გაუგებრობებს შეუძლიათ შიდაჯგუფურ კონფლიქტებამდე მიგვიყვანონ. ეს შეიძლება წარმოიშვას ინტერპერსონალური უთანხმოებებისგან (მაგალითად: ჯგუფის წევრების განსხვავებულმა პიროვნულმა მახასიათებლებმა შეიძლება გამოიწვიოს ჯგუფში დამაბულობა) ან განსხვავებული იდეებისა და ხედვებისაგან. შიდაჯგუფური კონფლიქტები შეიძლება პოზიტიურად აისახოს ჯგუფის მუშაობაზე, ჯგუფი მივიდეს ახალ იდეებამდე, დაინახოს პრობლემის გადაჭრის უკეთესი გზები, შემჭიდროვდეს ჯგუფის წევრებს შორის პიროვნული ურთიერთობები და სხვა. მთავარია არ მოხდეს კონფლიქტის ესკალაცია და არ მიიღოს მან დესტრუქციული ხასიათი, სხვა შემთხვევაში შიდაჯგუფური კონფლიქტები განვითარების წინაპირობა შეიძლება გახდეს.

- **ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები** - ხდება მაშინ, როდესაც გარკვეული გაუგებრობაა განსხვავებულ ჯგუფებს ან ორგანიზაციებს შორის. მაგალითად, ერთ ორგანიზაციაში გაყიდვების დეპარტამენტს წარმოეშვას კონფლიქტი მომხმარებელთა მხარდაჭერის დეპარტამენტთან. ეს შეიძლება გამოიწვიოს მათ შორის არსებულმა განსხვავებულმა მიზნებმა და მისწრაფებებმა. ასევე, შეჯიბრი და კონკურენციაც ხელს უწყობს ჯგუფთაშორისი კონფლიქტების წარმოქმნას. გარდა ამ ფაქტორებისა, შეიძლება კიდევ არსებობდეს ბევრი ფაქტორი, რომელიც ხელს უწყობს მსგავსი ტიპის კონფლიქტის წარმოშობას, ხშირ შემთხვევაში ეს არის შეზღუდული რესურსები, მეტოქეობა ჯგუფებს შორის და საკუთარი სტატუსის დამკვიდრების სურვილი. ჯგუფებს ხშირად ახასიათებთ „მტრის ხატის“ შექმნის ტენდენცია, რომლის წინააღმდეგაც შასაძლოა მომართონ მთელი თავისი ენერჯია. მათ მიაჩნიათ, რომ საკუთარი ჯგუფი არის საუკეთესო, აქვს ყველაზე სწორად არჩეული მიმართულებები და ყველა სხვა დანარჩენი ცდება. აქედან გამომდინარე ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები უფრო საშიშია და გართულების შემთხვევაში რთულად მოსაგვარებელი. მისი პოზიტიური მხარე ის არის, რომ როგორც წესი, ამ დროს, ჯგუფი უფრო შეკრული ხდება, უფრო მტკიცდება შიდაჯგუფური ურთიერთობები, ჯგუფი მეტად შრომისუნარიანია, რაც საბოლოო ჯამში მის პროდუქტიულობას უწყობს ხელს.¹⁶

იმისათვის რომ ეფექტური გზა მოიძებნოს კონფლიქტური სიტუაციების დასარეგულირებლად საჭიროა პირველ რიგში, განისაზღვროს კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზები და წყაროები. არსებობს სხვადასხვა სახის მიზეზი თუ წყარო, რომელიც ქმნის კონფლიქტურ გარემოს ორგანიზაციაში. ზოგიერთი მიზეზია:

- განსხვავებული
 - აღქმადობა
 - შეხედულებები
 - პიროვნული სახესხვაობები
 - სუსტი კომუნიკაციები

¹⁶ Evans B. - Types of Conflict – Four Classifications, 16.08.2013წ. - <http://www.typesofconflict.org/types-of-conflict/>

- ფასეულობები
- ინტერესები
- სურვილები, მიზნები, საჭიროებები, უპირატესობები
- კონფლიქტის წყაროებია
- სხვათა განკითხვა;
- მიკერძოება და ცრურწმენები;
- არაზუსტი და არასრული ინფორმაციები;
- წარსული პიროვნული ურთიერთობები;
- სამუშაოთი უკმაყოფილება;
- პრობლემები მენეჯმენტში.

როდესაც ადამიანებს უწევთ ერთ სივრცეში მუშაობა, ასეთ დროს, კონფლიქტი ხდება ბიზნესის კეთების ერთ-ერთი თანმდევი პროცესი. ეს არის ნორმალური და გარდაუვალი მოვლენა ნებისმიერი ორგანიზაციული გარემოსათვის. აღსანიშნავია, რომ მენეჯერთა უმრავლესობა საკუთარი დროის 25%-ს ხარჯავს კონფლიქტური სიტუაციების მოგვარებაზე, საკუთარ სამუშაო სივრცეში. კოლორადოს უნივერსიტეტის პერსონალური თანამშრომლობის ფაკულტეტის პროგრამის მონაცემებზე დაყრდნობით, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ორგანიზაციული კონფლიქტების ფუძეს წარმოადგენს ჩვენს მიერ ზემოთ ჩამოთვლილი მიზეზები, რომელიც ეფუძნება სხვადასხვა სახის განსხვავებებს ორგანიზაციაში დასაქმებულთა შორის.

განსხვავებული ფასეულობები - სამუშაო გარემო შედგება ისეთი ინდივიდებისაგან, რომელთაც გააჩნიათ განსხვავებული სურვილები, მიზნები და პერსპექტივები. ზოგიერთ ადამიანს აქვს მკაცრად განსაზღვრული ფასეულობები, რომელიც არ ითვალისწინებს კომპრომისებს. სწორედ ეს ფასეულობები შესაძლოა გახდეს კონფლიქტის საბაზი ორგანიზაციაში, თანამშრომლებს შორის. მაგალითად, თუ პიროვნება მკაცრად ეწინააღმდეგება სამუშაოს მრავალფეროვნებას, მან შეიძლება რთულად აღიქვას სხვა თანამშრომელთა განსხვავებული დამოკიდებულება მოცემულ საკითხთან დაკავშირებით. ამ ინდივიდის მხრიდან, იმისათვის, რომ კონფლიქტი იქნეს თავიდან აცილებული,

საჭიროა ეცადოს იმას, რომ მიიღოს თანამშრომელთა განსხვავებული აზრი ან გამოხატოს მაღალი ტოლერანტობა მასთან ერთად მომუშავე პერსონალის განსხვავებული ფასეულობების მიმართ.

განსხვავებული ინტერესები - როდესაც ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანი გადაწყვეტს საკუთარი კარიერული მიზნების მიღწევას, მიუხედავად ორგანიზაციული მიზნებისა, ამან შესაძლოა გამოიწვიოს არეულობა კომპანიის თანამშრომელთა შორის. კონფლიქტი შეიძლება შეიქმნას, როდესაც ერთ-ერთი თანამშრომელი გადაწყვეტს ფოკუსირება მოახდინოს საკუთარ მიღწევებზე და იგი ამ დროს, უგულვებელყოფს იმას, თუ როგორ ზიანს აყენებს ყოველივე ეს ორგანიზაციულ გარემოს. მაგალითად, ინდივიდს შეიძლება „დაავიწყდეს“, რომ ის არის ერთი დიდი გუნდის ნაწილი და მისთვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი დავალებაა, რომ მიღწეულ იქნას ორგანიზაციული მიზნები. შესაბამისად, თუ ის გააგრძელებს მუშაობას საკუთარი მიზნისა და გეგმის მიხედვით, ამით პიროვნება გამოიწვევს იმას, რომ გაზრდის თანამშრომელთა უკმაყოფილებას.

პერსონალური კონფლიქტები - ორი ერთნაირი ადამიანი არ არსებობს. ამიტომ, პიროვნული კონფლიქტები ორგანიზაციულ გარემოში გარდაუვალია. ერთი თანამშრომელი შეიძლება იყოს შედარებით უფრო ჩაკეტილი, ნაკლებად კომუნიკაბელური და თავდაცვითი ხასიათის მქონე, ხოლო მეორე - კომუნიკაბელური, გახსნილი, მიზანსწრაფული. კონფლიქტი იქმნება მაშინ, როდესაც ორ ადამიანს არ სურს ერთმანეთს გაუგოს და დააფასოს მეორე ინდივიდის ბუნება-გადაწყვეტილებები. მაგალითად, ექსტრავერტ ადამიანს შეიძლება აღიზიანებდეს ინტრავერტი თანამშრომელი, რომელიც ცოტას საუბრობს და არ არის კომუნიკაბელური. როდესაც ორ ინდივიდს არ სურს გაუგოს და დაუფასოს მეორეს მიღწევები და მიდგომები, ყოველივე ეს ქმნის კონფლიქტს ორგანიზაციაში.

სუსტი კომუნიკაციები - სუსტი კომუნიკაციები იწვევს გაუგებრობას და ქმნის კონფლიქტურ სიტუაციებს ორგანიზაციაში. მაგალითად, გაუგებრობა შეიძლება გამოწვეულ იქნას, როდესაც მენეჯერი დაავალებს ერთ-ერთ თანამშრომელს, რომ გადასცეს და გააცნოს დანარჩენებს მნიშვნელოვანი საკითხის ინსტრუქცია, მაგრამ იგი ვერ

შეასრულებს მასზე დაკისრებულ დავალებას სათანადოდ. არასწორად გადაცემულმა არაზუსტმა ინფორმაციამ, შესაძლოა ორგანიზაციის საქმიანობა მიიყვანოს ნეგატიურ შედეგებამდე, რომელი შედეგებისთვისაც თანამშრომლები დაიწყებენ ერთმანეთის დადანაშაულებას. ყოველივე ეს შექმნის კონფლიქტურ სიტუაციას კომპანიაში.

პიროვნული პრობლემები - ეს ის პრობლემებია, რომელიც ინდივიდს შეიძლება წარმოექმნას ისეთი მიზეზების გამო, როგორცაა პრობლემები მეუღლესთან, შვილებთან ან სხვა ოჯახური პრობლემები. ყოველივე ამან შესაძლოა გავლენა იქონიოს მის ხასიათზე სამუშაო საათებისას. შესაბამისად, თუ პიროვნება არ უზიარებს თავის პირად პრობლემებს თანამშრომლებს და მათ არ იციან არაფერი ამის შესახებ, მაშინ დიდია ალბათობა იმისა, რომ თანამშრომლებს ეგონათ ყოველივე ეს გამოწვეულია იმით, რომ ინდივიდს აქვს პრობლემები მთლიან კოლექტივთან მიმართებაში. ეს შექმნის კომფლიქტურ სიტუაციას ორგანიზაციაში. ამისათვის საჭიროა, ინდივიდმა სახლში დატოვოს მისი პირადი პრობლემები და თანამშრომლებამდე არ მიიტანოს უარყოფითი ენერგია და არ გააფუჭოს ორგანიზაციული გარემო.

პრობლემები მენეჯმენტში - კონფლიქტი ორგანიზაციაში შესაძლოა გამოწვეულ იქნეს არაკომპეტენტური მენეჯერის მიერ. მენეჯერი, რომელსაც ვერ შეუძლია ჩაწვდეს მისი ქვეგანყოფილებების ამოცანებს, ან არ არის იმფორმირებული სამუშაო მოვალეობებთან დაკავშირებით, თუ რომელმა თანამშრომელმა რა მოვალეობა უნდა შეასრულოს, ამან შეიძლება შექმნას დაძაბული სამუშაო გარემო ან გამოიწვიოს კონფლიქტები ორგანიზაციაში. თანამშრომლები, რომლებიც კარგავენ ნდობას მენეჯერის მიმართ (არაკომპეტენტურობისა თუ საქმიანობის არასწორი დელეგირების გამო), შესაძლოა გახდნენ მიზეზი კონფლიქტური სიტუაციებისა.¹⁷

¹⁷ Ferguson G. - What Causes Conflict Between Employees in an Organization?
<http://smallbusiness.chron.com/causes-conflict-between-employees-organization-157.html>

3.3 მენეჯმენტის 5 მეთოდი კონფლიქტების რეგულირებისათვის

თითოეულ ადამიანს კონფლიქტის მოგვარების ინდივიდუალური სტილი გააჩნია, რომლის მიხედვითაც აკეთებს არჩევანს თუ როგორი გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს კრიზისულ სიტუაციაში. ზოგიერთი ჩვენგანი ცდილობს ნებისმიერ ფასად თავიდან აიცილოს კონფლიქტური სიტუაციები, ზოგიერთი კი, კონფლიქტებს ორგანიზაციაში როგორც გარდაუვალ მოვლენას ისე აღიქვამს და ცდილობს მათ გამოყენებას დადებითი ეფექტის მოსახდენად ორგანიზაციულ გარემოზე. 1974 წელს, რალფ კილმანმა და კენეტ თომასმა შექმნეს თომას-კილმანის კონფლიქტის მოდელი, რომელიც განსაზღვრავდა კონფლიქტის გადაწყვეტის 5 ძირითად მეთოდს. თომასისა და კილმანის დაკვირვება, რომლის მიხედვითაც გამოიყო 5 მთავარი სტილი კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირებისა, ერთიანდება 3 მიდგომაში:

- *აგრესიული*: დაკმაყოფილებულია საკუთარი ინტერესი;
- *კოოპერატიული*: დაკმაყოფილებულია სხვა ადამიანის ინტერესი;
- *აგრესიული და კოოპერატიული*: გულისხმობს ჰიბრიდს ამ ორ მიდგომას შორის.

თითოეული მეთოდი კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირებისა მიეკუთვნება ამ მიდგომათაგან ერთ-ერთს, კოოპერატიულს, აგრესიულს ან მათ ნაზავს (ჰიბრიდს).

მენეჯმენტის 5 სტილი, რომელიც გვეხმარება ჩვენ კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირებაში, ესენია:

კონფლიქტის იგნორირება: დაბალი აგრესიულობის და დაბალი კოოპერატიულობის დონე

ურთიერთდათმობა: დაბალი აგრესიულობა და მაღალი კოოპერატიულობა

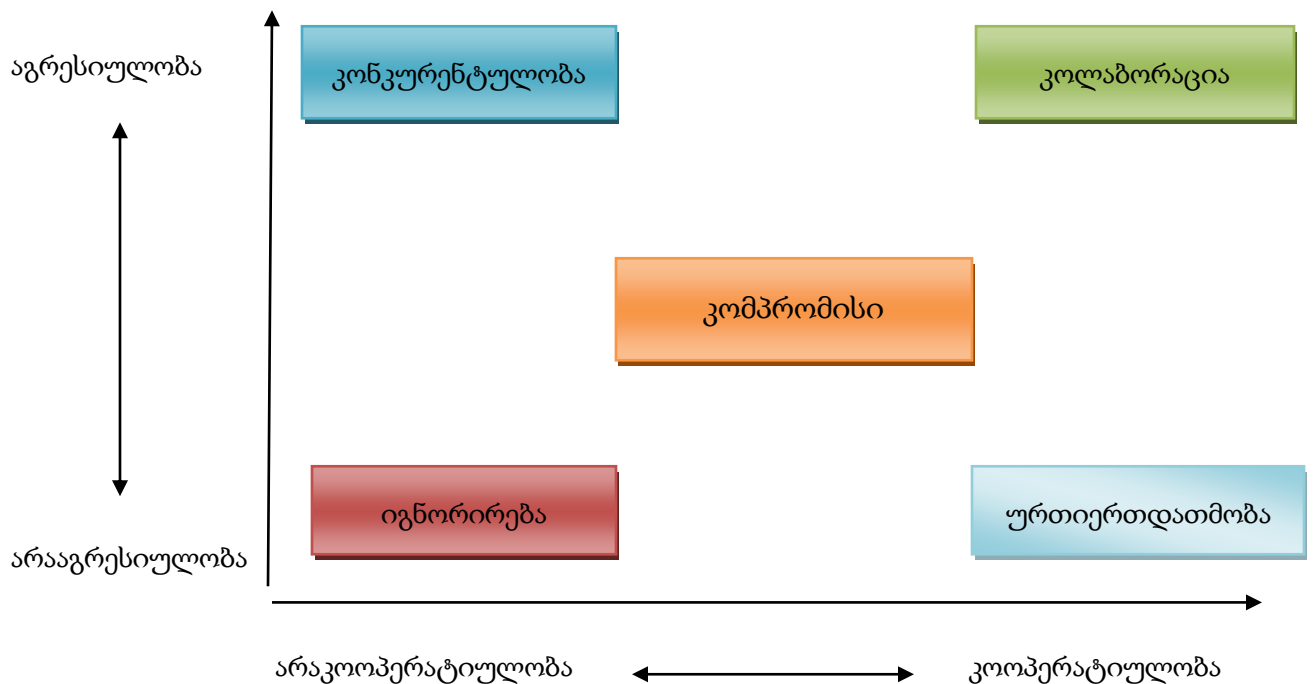
კონკურენტულობა: მაღალი აგრესიულობა და დაბალი კოოპერატიულობა

კომპრომისი: საშუალო აგრესიულობა და საშუალო კოოპერატიულობა

კოლაბორაცია: მაღალი აგრესიულობა და მაღალი კოოპერატიულობა

შენ შეგიძლია არჩევანი შეაჩერო ზემოთ ჩამოთვლილი ნებისმიერი მენეჯერული მეთოდიდან ერთ-ერთზე. მთავარია, მენეჯერი ეყრდნობოდეს კონფლიქტურ სიტუაციას და სწორედ ამის მიხედვით კონფლიქტების დასარეგულირებლად ირჩევდეს ოპტიმალურ

მენეჯერულ სტილს. სიტუაციიდან გამომდინარე მენეჯერს შეუძლია აირჩიოს მაღალი ან დაბალი აგრესიულობის გამომხატველი მიდგომა, ან შეარჩიოს მაღალი თუ დაბალი კოოპერატიულობის გამომხატველი მენეჯერული სტილი კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირებისათვის. ოპერატიულობა და აგრესიულობა შესაძლებელია საერთოდ არ მოდიოდეს წინააღმდეგობაში ერთმანეთთან, რადგან მენეჯერმა სიტუაციის მიხედვით უნდა შეარჩიოს თითოეული სტილი კონფლიქტის მოსაგვარებლად და შესაძლებელია ერთ სიტუაციაში აირჩიოს მაღალი აგრესიულობის და კოოპერატიულობის გამომხატველი სტილი, ხოლო მეორე შემთხვევისას - პირიქით.



სურათი 3.1 კონფლიქტის რეგულირების ორგანოზომილებიანი გრაფიკი (თომას-ვილმანის ადაპტირებული მოდელი, „კონფლიქტი და კონფლიქტთა მენეჯმენტი“, 1974 წ., გვ.11) ¹⁸

ძნელია გამოვყოთ საუკეთესო მეთოდი კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირებისათვის. ზემოთ ნახსენები 5 მენეჯერული სტილიდან, თითოეული თანაბრად მნიშვნელოვანია და გამოიყენება შექმნილი სიტუაციის მიხედვით. სიტუაციიდან

¹⁸ კონფლიქტი და კონფლიქტთა მენეჯმენტი: რეგულაციები და განახლებები; კენეტ თომასის ორგანიზაციული ხასიათის ჟურნალი, 1992 წ. 265 გვ.
https://uhl4042gibtz.wikispaces.com/file/view/OB_Ch08_FurtherRef_02.pdf

გამომდინარე, მათ გააჩნიათ როგორც უპირატესობები, ასევე ნაკლოვანებები. მთავარი უნარი, რომელიც მოეთხოვება მენეჯერს, არის ის, რომ გააცნობიეროს და გაანალიზოს არსებული კონფლიქტური მდგომარეობა და განსაზღვროს სხვადასხვა აპრობირებული მენეჯერული მეთოდიდან ერთ-ერთი.

კონკურენტული სტილი - აღნიშნული მეთოდი კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირების ისეთ მიდგომას გულისხმობს, რომელიც არის აგრესიული, არაკოოპერატიული და წარმოადგენს სიძლიერეზე ორიენტირებულ ფორმას. როდესაც ინდივიდი ცდილობს მიღწეულ იქნას მისი საკუთარი ინტერესები, იყენებს მთელს თავის სიძლიერეს იმისათვის რომ გაიმარჯვოს და დაიცვას საკუთარი პოზიცია. კონკურენტული სტილი საკუთარი სამართლიანობისთვის ბრძოლას, სუბიექტიური პოზიციის დაცვას (რომლისაც სჯერავს ინდივიდს რომ სწორია) და გამარჯვებისთვის გამუდმებულ მცდელობას გულისხმობს.

ასეთი მიდგომა გამოიყენება:

- ⇒ როდესაც საჭიროა სწრაფად გადაწყვეტილების მიღება და არსებობს გადაუდებელი (ემერჯენსული) მდგომარეობა;
- ⇒ კომპანიის კეთილდღეობისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ღონისძიებების განხორციელებისას, როდესაც მენეჯერი თვლის რომ საკუთარი პოზიცია ჭეშმარიტია;
- ⇒ როდესაც მნიშვნელოვან საკითხებზე არაკოოპულარული სამოქმედო ღონისძიებების განხორციელება ხდება - მაგალითად, დანახარჯების შემცირება, დისციპლინარული საკითხებისა თუ არაეფექტიანი წესების გადაწყვეტა და სხვა;
- ⇒ როდესაც მენეჯერს სურს რომ დაიცვას საკუთარი თავი არაკომპეტენტური, მაგრამ გარკვეული შესაძლებლობების მქონე ადამიანებისაგან.

თუ მენეჯერმა განახორციელა კონკურენტული სტილი კონფლიქტების რეგულირებისათვის:

- 1) გარშემორტყმულია „დიახ“ ადამიანებით, რაც გულისხმობს იმას, რომ თანამშრომლებმა გაითავისეს მათი პოზიციის მცდარობა ან დაიღალნენ მცდელობით იმისა რომ გავლენა

მოახდინონ მენეჯერის გადაწყვეტილებაზე. შედეგად, ისინი თანხმდებიან ლიდერის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებას.

- 2) კონკურენტული კლიმატის შექმნით მენეჯერი ხელს უწყობს რომ ერთი (ამ შემთხვევაში თავად) უნდა ბრძოლობდეს გავლენისა და დაფასებისათვის და მოქმედებდეს უფრო თავდაჯერებულად, ვიდრე სხვები. ეს უზრუნველყოფს იმას, რომ სხვები ნაკლებად ცდილობენ დასვან კითხვები და დათანხმდნენ ლიდერის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებს.

დადებითი და უარყოფითი მხარეები:

კონკურენცია ზოგიერთ სიტუაციაში პოზიტიური შედეგის მომტანია, მაგალითად, როდესაც სწრაფი, გადაწყვეტი მოქმედებაა საჭირო და არ არის განხილვისა და მსჯელობისათვის საკმარისი დრო. გარდა ამისა, კონკურენცია შეიძლება ხელს უწყობდეს შემოქმედებითი იდეების გენერირებასა და მოტივაციის ამაღლებას, იქიდან გამომდინარე, რომ ის უბიძგებს დაპირისპირებულ მხარეებს, გამოავლინონ მაქსიმალური ძალისხმევა გამარჯვების მოსაპოვებლად.

კონკურენტული მიდგომა უფრო მეტად არაეფექტიანია, ვიდრე შედეგიანი. ის ერთმნიშვნელოვნად გულისხმობს ერთი მხარის ინტერესების აღიარებას და უგულებელყოფს დანარჩენების პრობლემებსა და საჭიროებებს. ამას კი ხშირად არასტაბილურ სიტუაციამდე და დესტრუქციულ კომუნიკაციამდე მივყავართ.

ურთიერთდათმობის სტილი - („მე გეთანხმები, ეს იქნება ჩემთვის სასიამოვნო...“) კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირების აღნიშნული მეთოდი არაკონკურენტული, მაგრამ კოოპერატიულია. ურთიერთდათმობა ორგანიზაციულ გარემოში, ერთი ინდივიდის მიერ, კონფლიქტურ საკითხთან დაკავშირებით საკუთარი დამოკიდებულების უგულებელყოფას და მეორე მხარის ინტერესების გათვალისწინებას გულისხმობს. ასეთი მენეჯერული სტილის გამოყენებისას გარკვეულ წილად ადგილი აქვს საკუთარი ინტერესების მსხვერპლად შეწირვის ფორმას. ასეთი მიდგომა კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირებისათვის ხელსაყრელია მაშინ, თუ ინდივიდი აცნობიერებს

საკუთარი პოზიციის სიმცდარეს და თვლის, რომ შედეგის მიღწევა სხვა ადამიანისათვის უფრო საჭიროა.

ასეთი მიდგომა გამოიყენება:

- ⇒ როდესაც აცნობიერებ, რომ შენ ცდები და თანხმდები უკეთეს გადაწყვეტილებას. სწავლობ სხვებისგან საუკეთესოს და აჩვენებ ყველას, რომ შენ ხარ გონიერი ადამიანი;
- ⇒ როდესაც ხვდები, რომ აღნიშნული საკითხი უფრო მეტად მნიშვნელოვანია სხვისთვის, ვიდრე შენთვის და დათმობით ხელს უწყობს ორგანიზაციული კათილდღეობის ზრდას, რაც ასევე ზრდის კოოპერატიულობას;
- ⇒ როდესაც ცდილობ ააშენო კოოპერატიული გარემო, რომელიც მნიშვნელოვანია შენთვის მომავალში;
- ⇒ როდესაც შენ ხარ თამაშგარე, წაგებულ მდგომარეობაში და მეტად კომპეტენტურ მოწინააღმდეგესთან კონფლიქტის გაგრძელება კიდევ უფრო დაგაზარალებს;
- ⇒ როდესაც მენეჯერისათვის მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული გარემოს ჰარმონიულობა და ქაოსისგან თავის არიდება;
- ⇒ როდესაც გასურს დაეხმარო თანამშრომლებს, რომ განვითარდნენ და არსებული სიტუაციით მისცე მათ მაგალითი, თუ როგორ შეიძლება მიიღონ ოპტიმალური გადაწყვეტილება და მეტი ისწავლონ საკუთარ შეცდომებზე.

დადებითი და უარყოფითი მხარეები:

ურთიერთდათმობა საშუალებას აძლევს ადამიანს, თავი დააღწიოს შინაგან დისკომფორტს. დათმობით მას შეუძლია შეამციროს ფრუსტრაცია, რომელსაც კონფლიქტური სიტუაცია იწვევს. ეს სტრატეგია ეფექტურია, როდესაც პრობლემის გადაწყვეტაზე მნიშვნელოვანი ურთიერთობაში ჰარმონიის შენარჩუნებაა.

მიუხედავად იმისა, რომ ურთიერთდათმობას კონფლიქტის სწრაფად მოგვარება შეუძლია, ამ დროს ადამიანმა შესაძლოა ურთიერთობის შესანარჩუნებლად მცდარი გადაწყვეტილება მიიღოს და დათრგუნოს საკუთარი სურვილები, მიზნები და ინტერესები, რაც ხშირად შიდაპიროვნული კონფლიქტის საფუძველი ხდება.

კონფლიქტის იგნორირება - („მე ვიფიქრებ ამაზე ხვალ“) კონფლიქტური სიტუაციისაგან თავის არიდება მიეკუთვნება ისეთ მიდგომას, რომელიც არც აგრესიულობას და არც კოოპერატიულობას არ გულისხმობს. როდესაც მენეჯერი კონფლიქტისაგან თავის არიდებას ცდილობს, ამ დროს, იგი არ ახორციელებს არც საკუთარ და არც მეორე მხარის შეხედულებებს არსებულ სიტუაციასთან დაკავშირებით. თავის არიდებით კონფლიქტი არ გადაწყდება! კონფლიქტის იგნორირება შეიძლება ჩაითვალოს დიპლომატიურ ქცევად, რომ „გადაყლაპო“ არსებული პრობლემა იქამდე, სანამ არ დადგება ოპტიმალური დრო მის გადასაწყვეტად და ასე აარიდო ორგანიზაციას საფრთხის შემცველი სიტუაცია თავიდან. კონფლიქტის იგნორირება შეიძლება მოხდეს მენეჯერის მხრიდან იმიტომ, რომ აცილებულ იქნას კამათში დამარცხება. ასეთ დროს, უმჯობესია ავარიდოთ თავი თვით კამათს. კონფლიქტის დროს პოლემიკაში შესვლით, ადამიანები ჩვეულებრივ მთელ ძალას ხარჯავენ არა ჭეშმარიტების დადგენაში, არამედ თავის სასარგებლოდ ახალი არგუმენტების გამოგონებაში. ამგვარად, იზრდება წინააღმდეგობები. წარმოიქმნება მოჯადოებული წრე: დავის საკუთარი თავის სასარგებლოდ სწრაფად გადაწყვეტის მიზნით, მხარეები აჭიანურებენ და აღრმავებენ კონფლიქტს.

ასეთი მიდგომა გამოიყენება:

- ⇒ როდესაც არსებული შემთხვევა არ არის კომპანიისთვის მნიშვნელოვანი;
- ⇒ როდესაც გრძნობ, რომ არ გაქვს შანსი კამათის შენს სასარგებლოდ გადაწყვეტის - მაგალითად, როდესაც შეგიძლია აღიქვა ის, რომ გაქვს ნაკლები ძალა ან ხარ რაღაცისგან იმედგაცრუებული და თვლი რომ ვერ შეგიძლია მიიღო მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება (განახორციელო ცვლილებები);
- ⇒ როდესაც აგროვებ უფრო მეტ ინფორმაციას, იმისათვის, რომ შემდგომში მიღებული გადაწყვეტილების სარგებელი მეტი იყოს, დაუყოვნებლივ მიღებული გადაწყვეტილების შესაძლო შედეგებზე.
- ⇒ როდესაც კონფლიქტურ სიტუაციასთან წინააღმდეგობის პოტენციური დანახარჯები გადაწონის გადაწყვეტილების მიღებით გამოწვეულ სარგებელს;

⇒ როდესაც სხვას უკეთესად შეუძლია, ვიდრე შენ, ეფექტური გადაწყვეტილების მიღება კონფლიქტური სიტუაციის რეგულირებისათვის.

დადებითი და უარყოფითი მხარეები:

კონფლიქტის იგნორირება როგორც კონფლიქტის მართვის სტილი, ჩვეულებრივ, კონტრპროდუქტიულია. მართალია, ის ხშირად გვარიდებს სტრესს და მომავალ კონფლიქტს, მაგრამ მუდმივად ასეთი მიდგომა გრძნობების დამალვას, გაღიზიანებას, იმედგაცრუებას, საკუთარ თავში ჩაკეტვას ან აგრესიას იწვევს.

კონფლიქტის იგნორირება მოგვარებისადმი სტატიკური მიდგომაა და არაფერს აკეთებს პრობლემის გადასაჭრელად, არც იმ ცვლილებისთვის, რომელიც შესაძლოა კონფლიქტის პრევენციისთვის იყოს საჭირო. თუმცა არსებობს სიტუაციები, როდესაც თავიდან აცილება კონფლიქტის შეჩერების კარგი საშუალებაა. მაგალითად, როდესაც გამოსავალი ტრივიალურია ან წინასწარ ცნობილია, რომ კონფლიქტის შედეგი მნიშვნელოვნად უარყოფითი იქნება. კონფლიქტის იგნორირების სტილის გამოყენება შესაძლოა ეფექტური იყოს კონფლიქტის განმუხტვისა და დროებით მოგვარებისათვის, როდესაც დაპირისპირებულ მხარეებს დრო სჭირდებათ დასამშვიდებლად და საუკეთესო გამოსავლის საპოვნელად.

კომპრომისული სტილი - („მოდი, მივალწიოთ შეთანხმებას“) ეს არის მოძრაობა ერთმანეთისაკენ. აღნიშნული მეთოდი წარმოადგენს ერთგვარ ჰიბრიდს აგრესიულობასა და კოოპერატიულობას შორის, რადგან თანაბრად (საშუალო დონეზე) მოიცავს ორივე მდგომარეობას. კომპრომისული სტილის გამოყენება გულისხმობს, რომ ინდივიდები თანხმდებიან ორგანიზაციის კეთილდღეობისათვის საჭირო გადაწყვეტილების ობიექტურ ფორმაზე, რომელიც ნაწილობრივ აკმაყოფილებს კონფლიქტურ სიტუაციაში მყოფი მოწინააღმდეგე მხარეების ინტერესებსაც. აღნიშნული მენეჯერული სტილი, ემყარება ნაწილობრივ კონკურენტულ და გარკვეულ წილად ურთიერთდათმობის სტილს. კომპრომისული სტილი არის მოთავსებული ამ ორ მიდგომას შორის. კომპრომისი ხელსაყრელია იმ შემთხვევაში, როცა ოპონენტები ფლობენ ერთნაირ ძალაუფლებას და გადაწყვეტილების მიღება ორივე მხარისთვის აუცილებელია; ეს სტილი შეიძლება

დახასითდეს, როგორც, მეორე მხარის მიერ დათმობის სანაცვლოდ მოთხოვნების ნაწილზე უარის თქმის გზა. კომპროსი შეიცავს სერიოზულ შინაგან წინააღმდეგობებს: ერთი მხრივ, შესაძლებელი ხდება კონფლიქტის მოწესრიგება, მეორე მხრივ - მათი წარმოშობის მიზეზები გადაუჭრელი რჩება. ამიტომაც კომპრომისს განიხილავენ როგორც დროებით, ტაქტიკურ ფორმას. გარდა ამისა, კომპრომისი არ მუშაობს იქ, სადაც არსებობს ობიექტური ჭეშმარიტება, რომლის შესახებაც მოლაპარაკება შეუძლებელია. კომპრომისული სტილი, ნაწილობრივ ახდენს განსხვავებულობების გამოვლენას, ურთიერთშეთანხმებების მიღწევას და ძიებას იმისას, რომ მიღწეულ იქნას საშოალო დონის პოზიცია მოწინააღმდეგე მხარეთა შორის.

ასეთი მიდგომა გამოიყენება:

- ⇒ როდესაც მოწინააღმდეგე მხარეთა მოთხოვნები არის თანაბრად მნიშვნელოვანი;
- ⇒ როდესაც ორივე მოწინააღმდეგე მხარე არის თანაბარი სიძლიერის და გააჩნიათ ურთიერთდაკავშირებული, საერთო მიზნები;
- ⇒ როდესაც გსურს, რომ მიღწეულ იქნას დროებითი შეთანხმება კომპლექსური პრობლემის არსებობისას;
- ⇒ როდესაც შენ გჭირდება მიზანშეწონილი გადაწყვეტილება მაშინ, როცა განიცდი დროის სიმცირეს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში;
- ⇒ როგორც სარეზერვო მიდგომა, როდესაც კოლაბორაცია და კონკურენცია ვერ მიიღწევა

დადებითი და უარყოფითი მხარეები:

კომპრომისი თანამშრომლობასა და კომუნიკაციას ემყარება. ის კონფლიქტის მოგვარებისადმი პოზიტიური მიდგომაა და გაცილებით ეფექტურია, ვიდრე ყველა დანარჩენი. კომპრომისი საშუალებას აძლევს მხარეებს, მოახდინონ ძალების გადანაწილება-დაბალანსება და ამგვარად, ერთობლივად მიაღწიონ ცალ-ცალკე დასახულ მიზანს.

თუმცა, ისევე როგორც სხვა გზებს, მასაც აქვს ნაკლოვანებები. მაგალითად, კომპრომისი შესაძლოა იქცეს მარტივ გზად შედეგების მისაღწევად, მაგრამ არ იყოს საკმარისი კონფლიქტის ეფექტურად მოგვარებისათვის. გარდა ამისა, კომპრომისის დროს მხარეები

მთლიანად არ გამოხატავენ საკუთარ მოთხოვნებსა და სურვილებს, შესაბამისად სრულყოფილად არც ერთი მხარის ინტერესების დაკმაყოფილება არ ხდება.

კოლაბორაციული სტილი - („ორი თავი უკეთ აზროვნებს, ვიდრე ერთი“) კონფლიქტის მოგვარების აღნიშნული მეთოდი თანაბრად აგრესიული და კოოპერატიულია. კონფლიქტურ სიტუაციებში კოლაბორაცია, ინდივიდის მხრიდან სხვა ადამიანთან ერთად მუშაობისას საუკეთესო გამოსავლის ძიებას და გადაწყვეტილების მიღების პროცესს გულისხმობს, რომელიც ითვალისწინებს ორივე მხარის ინტერესებს და დადებითად მოქმედებს ორგანიზაციულ გარემოზე. კოლაბორაციული სტილი ერთობლივ საქმიანობას ანუ ურთიერთთანამშრომლობას გულისხმობს, რომელიც ორივე მხარეს საშუალებას აძლევს ურთიერთმომგებიანი გადაწყვეტილება მიიღოს. თუმცა, ამ გადაწყვეტილების მიღება ხშირ შემთხვევაში დაკავშირებულია მოლაპარაკების რთული პროცესების გავლასთან, რადგან ორივე მხარის მოსაზრებები გასათვალისწინებელია. ორ ადამიანს შორის კოლაბორაციამ, შესაძლოა მიიღოს კვლევის ისეთი ფორმა, რომელიც მოიცავს მოწანააღმდეგე მხარეთა მიერ ერთმანეთის შესწავლას და არსებული რესურსების გამოყენებით ისეთი გადაწყვეტილების მირებას, რომლის მეშვეობითაც გათვალისწინებული იქნება როგორც მხარეთა ინტერესები თუ მიზნები, ასევე მიღწეულ იქნება ორგანიზაციისთვის სასურველი მდგომარეობის ხელშემწყობი მოქმედებები.

ასეთი მიდგომა გამოიყენება:

- ⇒ როდესაც მხარეებს სურთ რომ იპოვონ ინტეგრირებული გადაწყვეტილება, რომელიც შეიცავს ორივე მხარის მნიშვნელოვან მოთხოვნებს და ითვალისწინებს მათ ინტერესებს;
- ⇒ როდესაც შენი ობიექტივი მიმართულია იქით, რომ მიიღო ცოდნა და სურვილი გაქვს შენი ცოდნა გაჯერებული იყოს სხვათა შეხედულებებითა და აზრებით, რომელიც შეიცავს ჭეშმარიტებას;

⇒ როდესაც გსურს რომ სრულიად არ გაემიჯნო (ეცადო გაუგო) სხვა ადამიანების განსხვავებულ აზრებსა და შეხედულებებს არსებულ პრობლემასთან დაკავშირებით. ეს ყოველივე კი გაზრდის კოოპერატიულობის დონეს ორგანიზაციაში.¹⁹

დადებითი და უარყოფითი მხარეები:

კოლაბორაციული სტრატეგიის არჩევისას კონფლიქტის შედეგი ერთმნიშვნელოვნად პოზიტიურია. ამ დროს ორივე მხარე გამარჯვებულია, კომუნიკაცია ეფექტურია, ურთიერთობები - ძლიერი, ხოლო მიღებული გადაწყვეტილებები გრძელვადიან პერსპექტივაზეა ორიენტირებული.

სამწუხაროდ, კოლაბორაცია ყველაზე რთული მეთოდია შედეგის მისაღწევად. მონაწილეთა განსხვავებების, ინტერესის სფეროების სიღრმისეულად შესასწავლად და ისეთი გადაწყვეტილების ასარჩევად, რომელიც ყველა მხარისათვის მისაღები იქნება, საჭიროა შრომა, მოლაპარაკებების წარმართვა, შემოქმედებითი მიდგომა და ახალი ალტერნატივების შესწავლა, რაც, შესაბამისად, დიდ დროს მოითხოვს.

კონფლიქტის დროს ეს ხუთი მენეჯერული მეთოდი შესაძლოა სხვადასხვა სიტუაციაში გამოვიყენოთ, მაგრამ ვიდრე რომელიმე მათგანს მივანიჭებდეთ უპირატესობას, მნიშვნელოვანია, კარგად გავიაზროთ პრობლემის არსი და მისი გადაჭრის ალტერნატიული გზები, რათა თავიდან ავიცილოთ არასწორი არჩევანი და ხელი შევუწყოთ კონფლიქტის დროებით, ნაწილობრივ ან სრულიად მოგვარებას. კონფლიქტის მოგვარების ზემოთ აღნიშნული 5 ძირითადი მეთოდი საშუალებას გვაძლევს დავსახოთ პრობლემის გადაწყვეტის შემდეგი ღონისძიებები:

- კონფლიქტის მიზეზების ანალიზი;
- კონფლიქტის ტიპის დადგენა;
- კონფლიქტის რეგულირების სტილის შერჩევა;

¹⁹ კონფლიქტის გადაწყვეტის ეფექტური სტრატეგიები; საჯარო პროგრამის მონაწილეთა სახელმძღვანელო, (ლუიზიანას შტატის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მიერ დაფინანსებული)
<https://www.civilservice.louisiana.gov/files/divisions/Training/Manuals/Effective-Conflict-Resolution-Strategies.pdf>

- კონფლიქტის გადაწყვეტისთვის საჭირო სამუშაოების ჩატარება (ამორჩეული მენეჯერული სტილის რეალიზება);
- კონფლიქტის შედეგების ანალიზი;
- კონფლიქტის ნეგატიური შედეგების თავიდან მოშორება-ლიკვიდაცია და დადებითი შედეგების ორგანიზაციული კეთილდღეობის ასამაღლებლად გამოყენება.

კონფლიქტის შედეგები დამოკიდებულია მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე. თუ მენეჯმენტი განხორციელდა სათანადო დონეზე, კონფლიქტს შესაძლოა მოჰყვეს დადებითი შედეგები, კერძოდ, გაუმჯობესდეს მუშაობა ოპტიმალური გადაწყვეტილების მისაღებად, გაიზარდოს ალტერნატივების რაოდენობა და გაუმჯობესდეს თანამშრომლობა მომავალში. არასწორი მართვის შემთხვევებში კონფლიქტმა შეიძლება გამოიწვიოს ისეთი დისფუნქციური შედეგები, როგორცაა: შრომის მწარმოებლურობის შემცირება, კადრების დენადობის გაძლიერება, დაუკმაყოფილებლობის გრძნობის გაჩენა, სულიერი მდგომარეობის დაცემა, მომავალში თანამშრომლობის პერსპექტივების შემცირება, კომუნიკაციების შესუსტება, არაფორმალური ჯგუფებისა და ორგანიზაციებისადმი ლოიალობის ამაღლება და სხვა.

3.4 კონფლიქტში ქცევის წესები და კონფლიქტის გავლენა ორგანიზაციულ გარემოზე

კონფლიქტის გადაწყვეტა მოითხოვს ეფექტური კომუნიკაციის უნარს, ტოლერანტობას და პრობლემის გადაჭრის დიდ სურვილს. კონფლიქტში ქცევის წესები შეიძლება წარმოვადგინოთ ხუთი ეტაპის სახით:

1. **მოსმენის უნარი** - როდესაც დიალოგის პროცესში ერთ-ერთი პიროვნება საუბრობს, ეს არ ნიშნავს, რომ წამყვანი როლი მხოლოდ მას ეკისრება. არანაკლებ მნიშვნელოვანია მსმენელის როლი. მოსმენის უნარი და მიღებული ინფორმაციის ადეკვატური აქმა ხელს უშლის კონფლიქტური სიტუაციის წარმოქმნას და პირიქით, მცდარი გაგება შესაძლოა მრავალი გაუგებრობისა და უსიამოვნო სიტუაციის წყარო გახდეს.

მსმენელი ინტერესს გამოხატავს როგორც არავერბალური, ისე ვერბალური მანიშნებლებით. არავერბალური მანიშნებლიდან განსაკუთრებით დიდი ინფორმაციის მატარებელია სახის გამომეტყველება, რომელიც უმეტეს შემთხვევაში ასახავს პიროვნების გრძნობებსა და ემოციებს. მნიშვნელოვანი ასპექტია ღიმილი („კიდევ ის მიყვარს თქვენში, რომ ღიმილი არ გშორდებათ სახიდან: ეს ჩემი სამოთხეა“ - თეოდორ დოსტოევსკი, „ყმაწვილი“. 1875წ.). ღიმილის საშუალებით ადამიანი გამოხატავს ინტერესს, სიმპატიას, კეთილგანწყობას. თუმცა, მნიშვნელოვანია ღიმილის სათანადო დოზა - ზედმეტად ბევრმა გაღიმებამ შესაძლოა მსმენელს აფიქრებინოს, რომ იგი აღიქმება არასერიოზულად, რაც შეეხება ზედმეტად მოლუსულ სახეს, იგი არაკეთილგანწყობის ნიშანია, მაგრამ მეორე მხრივ, შეჭმუხნილი სახე გამოხატავს რომ პიროვნება ცდილობს გაიაზროს და ჩაწვდეს მთქმელის ნააზრევს. ასევე დიდად მნიშვნელოვანია გაგება, თუ ზუსტად რისი თქმა სურს თანამოსაუბრეს. ამისათვის აუცილებელია შეკითხვების დასმა, რაც საკითხს უფრო მეტად ცხადს ხდის და უბიძგებს მოსაუბრეს აზრი უფრო ნათლად და გასაგებად გადმოსცეს.

2. კომუნიკაცია. მენეჯერებსა და ხელქვეითებს შორის ინფორმაციის გაცვლაზე გარკვეულ გავლენას ახდენს მათ შორის არსებული კომუნიკაციური კლიმატი. თუ მენეჯერსა (ხელმძღვანელსა) და ხელქვეითს შორის უნდობლობა და დაპირისპირებაა, ხელმძღვანელი ვერ მიიღებს საჭირო ინფორმაციას. ნდობის ატმოსფერო მათ შორის, პირიქით, ზრდის ზუსტი ინფორმაციის ნაკადს და ხელს უწყობს მართვის ეფექტიანობის ამაღლებას. ორგანიზაციების შიგნით კომუნიკაციები მყარდება როგორც აღმავალი, ასევე დამავალი გზით. დამავალი კომუნიკაცია გულისხმობს ინფორმაციის გადაცემას მართვის უმაღლესი დონიდან ძირეული დონისაკენ, აღმავალი კი ქვევიდან ზევით. აღმავალი კომუნიკაციების საშუალებით მართვის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები ერკვევიან ორგანიზაციის შიგნით შექმნილ ვითარებაში და იღებენ შესაბამის გადაწყვეტილებებს. აღმავალ და დამავალ კომუნიკაციებს უწოდებენ ვერტიკალურს კომუნიკაციებს. ინფორმაციის ვერტიკალურად გაცვლასთან ერთად ორგანიზაციებში ხორციელდება ჰორიზონტალური გაცვლაც ჰორიზონტალური კომუნიკაციების მეშვეობით. ჰორიზონტალური

კომუნიკაციები მყარდება ერთი დონის სხვადასხვა განყოფილებებს შორის; ინფორმაციის ჰორიზონტალური გაცვლა აუცილებელია საქმიანობის კოორდინაციისთვის.

3. ტოლერანტობა და პატივისცემა. კონფლიქტური სიტუაციის მართვაში გარკვეულ როლს ასრულებს საერთო ორგანიზაციული კომპლექსური მიზნები, რომელთა განხორციელება მოითხოვს ორი ან მეტი თანამშრომლის, ჯგუფის ან განყოფილების ერთობლივ ძალისხმევას. მაგალითად, თუ საწარმოო ქვედანაყოფის სამი ცვლა კონფლიქტშია ერთმანეთთან, უნდა ჩამოყალიბდეს საერთო მიზნები საწარმოო ქვედანაყოფისათვის. ცხადია, თუ ორგანიზაციის ყველა ქვედანაყოფისთვის დადგინდა მკაფიოდ განსაზღვრული საერთო მიზნები, ქვედანაყოფების მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები სასარგებლო იქნება არა მხოლოდ მათი ქვედანაყოფისთვის, არამედ მთელი ორგანიზაციისთვის. კონფლიქტის მონაწილეები უნდა აცნობიერებდნენ ორგანიზაციის საერთო მიზანს და ითვალისწინებდნენ და პატივს სცემდნენ ოპონენტის განსხვავებულ მსოფლალქმას, ქცევის წესებსა და ნორმებს.

4. ფოკუსირება პრობლემაზე. თითქმის ყოველთვის არსებობს კონფლიქტურ სიტუაციაში ორივე მხარისათვის მისაღები შედეგის მიღწევის შესაძლებლობა. მოლაპარაკებისას პრობლემაზე ფოკუსირება ეხმარება ორივე მხარეს გაიგონ ერთმანეთის არა მხოლოდ რეაქციები და პოზიციები, არამედ პერსპექტივებიც. მიღებული გადაწყვეტილება უნდა იყოს დაფუძნებული არა ემოციებზე, არამედ პრინციპებსა და შედეგის გამოღებაზე დამყარებული.

5. პოზიტიური მოლოდინი. თანამედროვე შეხედულებების მიხედვით კონფლიქტი უზრუნველყოფს განსხვავებული მოსაზრებების გამოვლენას და იძლევა დამატებით ინფორმაციას უფრო ეფექტიანი გადაწყვეტილების მისაღებად. თუ მართვა განხორციელდა სათანადო დონეზე, კონფლიქტს შეიძლება მოჰყვეს დადებითი შედეგები, კერძოდ, შეიძლება გაუმჯობესდეს მუშაობა ოპტიმალური გადაწყვეტილების მისაღებად, გაიზარდოს ალტერნატივების რაოდენობა და გაუმჯობესდეს თანამშრომლობა მომავალში.

კონფლიქტის მოგვარებისას მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მოლაპარაკებები. მოლაპარაკებების ორი სახეა ცნობილი, ესენია: ინტეგრირებული მოლაპარაკებები და დისტრიბუციული მოლაპარაკებები.

- **ინტეგრირებული მოლაპარაკებები** - იგი ეფუძნება არაწამგებიანი გადაწყვეტილების მიღებას. ამ მიდგომის დროს მხარეები ცდილობენ იპოვონ კრეატიული გადაწყვეტილება, რომელიც მოუტანს სარგებელს თითოეულ მხარეს.
- **დისტრიბუციული მოლაპარაკებები** - იგი საპირისპიროა წინა მიდგომისა და ამ მოდელის დროს ყველა მხარე ცდილობს მიიღოს მაქსიმალურად საჭირო მისთვის ანუ ყოველი მხარე ცდილობს მოიგოს, რაც ნიშნავს რომ მეორე მხარემ უნდა წააგოს. მოლაპარაკების პროცესი მიმდინარეობს იმგვარად, რომ თითოეულ მხარეს სურს საკუთარი ინტერესების სრულყოფილი რეალიზება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, რაც ერთ-ერთი მხარისათვის აუცილებლად წამგებიანი იქნება.

ორგანიზაციული კონფლიქტების ქვეშ იგულისხმება სიტუაციები, როდესაც ადგილი აქვს წინააღმდეგობებს თანამშრომლებს, განყოფილებებს, მენეჯერებს თუ იმ ჯგუფებს შორის, რომლებიც ჩართულნი არიან ბიზნეს საქმიანობაში. წინააღმდეგობები მხარეთა შორის შესაძლოა გაიზარდოს ორმხრივად განსხვავებული დამოკიდებულებების შემთხვევაში. არსებულ კონფლიქტურ სიტუაციებს შეიძლება ჰქონდეს, როგორც დადებითი, ისე ნეგატიური ზეგავლენა ორგანიზაციულ გარემოზე, მიუხედავად კონფლიქტის ტიპისა თუ სიძლიერისა. **ცვლილებები** - ხშირად, კონფლიქტური სიტუაციები ორგანიზაციაში საწინდარია გარკვეული ცვლილებებისა, განსაკუთრებით მცირე ბიზნესში, როდესაც შედარებით ადვილია მარტივი ფორმულირების ჩამოყალიბება და სხვადასხვა ღონისძიების განხორციელება. კონფლიქტი ორგანიზაციაში იწვევს ორგანიზაციული პოლიტიკის და ოპერაციული პროცედურების ცვლილებას. ექსტრემალურმა სიტუაციებმა შესაძლოა კომპანიის მენეჯერს უზიძგოს მართვის მეთოდების გადახედვისკენ ან მიაწოდოს მას ახალი იდეები.²⁰

²⁰ Adams D. - Positive & Negative Consequences of Conflict in Organizations; 2018წ.
<http://smallbusiness.chron.com/positive-negative-consequences-conflict-organizations-10254.html>

ინოვაცია - კონფლიქტი, რომლის შედეგია ჯანსაღი კონკურენცია, ინოვაციებისა და ახალი იდეების აკუმულირებას ახდენს. კონფლიქტური სიტუაციის არსებობისას, საჭირო ხდება სასწრაფოდ, განსხვავებული პოზიციების მიუხედავად, მოფიქრებულ იქნეს ახალი იდეები. თანამშრომელთა შორის, ორგანიზაციული კეთილდღეობის ასამაღლებლად, ახალი სტრატეგიებისა და ბიზნესის წარმართვის ახალი გზების მოძებნა აუცილებელია.

დროისა და რესურსების დაკარგვა - კონფლიქტური სიტუაციების პერიოდში ბიზნესმა შესაძლოა დაკარგოს ძვირფასი დრო და რესურსები. ობიექტურ გადაწყვეტილებებზე კონცენტრაციის ნაცვლად თანამშრომლები კონფლიქტისას მნიშვნელოვან დროს კარგავენ. უკმაყოფილება, სტრესი და ემოციური დისბალანსი თანამშრომელთა შრომის ნაყოფიერებას ამცირებს, საბოლოოდ კი - ბიზნესის მომგებიანობას.

მენტალური პრობლემები - ორგანიზაციული კონფლიქტებისას, თუ თანამშრომლები იგრძნობენ რომ მათ არ შეუძლიათ პრობლემის გადაწყვეტა, ან მათი აზრები და იდეები იქნა უგულვებელყოფილი ჯგუფის სხვა წევრების მიერ, მაშინ ადგილი ექნება თანამშრომელთა იმედგაცრუებას. შედეგად, ისინი მიიღებენ სტრესს, რაც უარყოფითად აისახება მათ პროფესიულ და პირად ცხოვრებაზე. ასეთ მდგომარეობაში, ორგანიზაციის წევრებს შეიძლება დასჩემდეთ უძილობა, უმადობა, თავის ტკივილი და გახდნენ უფრო მეტად ჩაკეტილები. ზოგიერთ შემთხვევაში გუნდის წევრებმა შესაძლოა უარი თქვან შეხვედრებზე რათა არ მიიღონ კვლავ მსგავსი სტრესი ან ამ შეხვედრებმა არ გაახსენონ სტრესთან დაკავშირებული სიმპტომები. **პროდუქტიულობის შემცირება** - როდესაც ორგანიზაცია დიდ დროს კარგავს კონფლიქტების მოსაგვარებლად, ასეთი შემთხვევებისას, თანამშრომლები ნაკლებ კონცენტრირებულნი არიან იმ მთავარ მიზნებზე, რომელთა მიღწევაც ეხმარებათ მათ და ორგანიზაციას წარმატების მიღწევაში. კონფლიქტურმა სიტუაციებმა შესაძლოა თანამშრომლებს უბიძგოს იმისაკენ რომ მათ მეტი იჭორაონ აღნიშნულ პრობლემურ მდგომარეობაზე და ამით, დაკარგონ ის დრო, რომელიც საჭიროა ამა თუ იმ მნიშვნელოვანი პროექტის განსახორციელებლად. შედეგად, ორგანიზაციამ შეიძლება დაკარგოს ფული, სპონსორები და სხვა გარე რესურსები. **შემოქმედებითი ინსპირაცია** - საბედნიეროდ, ზოგიერთი კომპანია კონფლიქტებს უყურებს, როგორც

შესაძლებლობას, რომ იპოვოს კრეატიული გადაწყვეტილება კონფლიქტური სიტუაციების მოსაგვარებლად („განსხვავებულობა შეიძლება იქცეს შემოქმედებითობის წყაროდ“)²¹. კონფლიქტურმა მდგომარეობამ შესაძლოა თანამშრომლებს მისცეს ინსპირაციის საშუალება, რათა მოახდინონ მათ იდეათა გენერირება და აქციონ პრობლემური მდგომარეობა სამომავლო პერსპექტივად და შესაძლებლობად, ორგანიზაციული გარემოს განვითარებისათვის.

შეხედულებათა გაზიარება და დაფასება - როდესაც ორგანიზაციის თანამშრომლები მუშაობენ ერთობლივად, რომ მოაგვარონ კონფლიქტური სიტუაციები, ასეთ დროს, ისინი უზიარებენ ერთმანეთს თავიანთ შეხედულებებსა და სურვილებს. კონფლიქტური სიტუაცია, გუნდის წევრებს ეხმარება, რომ მოუსმინონ მათ ერთმანეთს, თუ რა თქმა უნდა სურთ მიღწეულ იქნას ორგანიზაციული მიზნები.

ანვითარებს მომავალ კომუნიკაციებს - კონფლიქტები ერთი მხრივ, უზრონველყოფს გუნდის შეკვრას და თანამშრომლები რთულ სიტუაციებში ერთმანეთის დახმარებას ცდილობენ. თითოეული თანამშრომლისაგან შესაძლოა რაიმეს სწავლა, რაც გაზრდის ორგანიზაციის კეთილდღეობას სამომავლოდ. კონფლიქტურმა სიტუაციამ დღეს, შეიძლება მისცეს გუნდის წევრს ის საჭირო და აუცილებელი უნარები, რომელიც დაეხმარება მას რომ გადაჭრას მსგავსი სიტუაციები ხვალ.

ძალადობა - როდესაც კონფლიქტური სიტუაცია არსებობს და არ არსებობს შუამავალი მოწინააღმდეგეთა შორის, ამან შესაძლოა გამოიწვიოს ძლიერი დაძაბულობა მხარეთა შორის. ასეთ დროს, კონფლიქტი შეიძლება იქცეს ძალადობის წყაროდ თანამშრომელთა შორის. შედეგად, გუნდის წევრებს შორის პრობლემებს და გაუარესებულ ორგანიზაციულ გარემოს მივიღებთ.²²

²¹ Runde C. E. Runde, Flanagan T. A. - Building Conflict Competent Teams; 2008 წელი, 42-ე გვ. <https://epdf.tips/building-conflict-competent-teams-j-b-ccl-center-for-creative-leadership.html>

²² Brookins M. - The Effects of Conflict Within an Organization Miranda Brookins - 2018წ. <http://smallbusiness.chron.com/effects-conflict-within-organization-164.html>

თავი 4. კონფლიქტური გარემო და მასთან დამოკიდებულება საქართველოში

4.1 რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი და მისი უპირატესობები

მსურდა გამეგო თუ რა სიხშირით აწყდებიან კონფლიქტურ სიტუაციებს საქართველოს ტერიტორიაზე მოქმედ კომპანიებში დასაქმებული ადამიანები და როგორია მენეჯერების ქცევა ასეთ შემთხვევებში. საჭირო გახდა ჩამეტარებინა კვლევა. ამისათვის კი უნდა შემერჩია კვლევის ოპტიმალური მეთოდი, რომელიც მომცემდა საშუალებას, სწორად შერჩეული სამიზნე რესპოდენტების დახმარებით დამედგინა და ვიზუალურად გამომესახა საქართველოში მოქმედ ორგანიზაციებში არსებული კონფლიქტური სიტუაციების სიხშირე, მათი გამომწვევი მიზეზები. ასევე, მსურდა დამეზუსტებინა რამდენად კარგად იცნობენ და იყენებენ მენეჯერები კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირების თანამედროვე მეთოდებსა და სტრატეგიებს. თავდაპირველად, საჭირო გახდა კვლევის მეთოდის სწორად შერჩევა.

მე შევარჩიე რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი, რადგან სტრუქტურული თვალსაზრისით, იგი მეტად ორგანიზებულად მიიჩნევა, ვიდრე თვისებრივი კვლევა. თუ თვისებრივი კვლევის დიზაინი ყალიბდება და იხვეწება თავად კვლევის პროცესში, რაოდენობრივი კვლევის ნებისმიერი ასპექტი დეტალურად მოფიქრებული და წინასწარ დაგეგმილია. ამდენად, მკვლევრისთვის უფრო იოლია თვალყურის მიდევნება, თუ როგორი წარმატებით გაიარა თითოეული ეტაპი და როდის გადაუხვია დაგეგმილი კურსიდან. შესაბამისად, სხვებსაც მეტი შესაძლებლობა აქვთ შეაფასონ მოცემული კვლევის ხარისხი და სანდოობა.²³ მნიშვნელოვანია აღინიშნოს ისიც, რომ რაოდენობრივი მეთოდების მეცნიერულობას და ამ მეთოდების მეშვეობით მიღებული შედეგების სანდოობას სტატისტიკური კანონზომიერებები უზრუნველყოფს. რაოდენობრივი კვლევის შედეგების ერთ-ერთ უმთავრეს ღირსებას ამ შედეგების რეპრეზენტატულობა წარმოადგენს, რაც გულისხმობს, რომ კვლევის პროცესში გამოკითხული ადამიანები (რესპოდენტები) პროპორციულად წარმოადგენენ მთელ მოსახლეობას, ან მოსახლეობის იმ ნაწილს, რომლის შესწავლაც დაგეგმილია კვლევის პროცესში (ანუ გენერალურ ერთობლიობას, რომელიც განისაზღვრება ყოველი კონკრეტული კვლევის ამოცანებიდან გამომდინარე).²⁴

რაოდენობრივი ფორმალიზებული გამოკითხვები აშშ-ში 20-იანი წლებიდან იღებს სათავეს. ამ სახემ მალევე ჰპოვა გავრცელება და დამკვიდრება. მასობრივი გამოკითხვების შემუშავება და დამკვიდრება დიდ ტექნოლოგიურ მიღწევად მოგვევლინა, რომლის საფუძველზეც განვითარებულ ქვეყნებში მთლიანი ეკონომიკური დარგი „გამოკითხვების ინდუსტრია“ ჩამოყალიბდა, რაც თანამედროვე საზოგადოების განუყოფელ ელემენტად იქცა. ამ დარგის მნიშვნელობა არსებითად მას მერე გაიზარდა, რაც მასობრივი

²³ წულაძე ლ. - რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები სოციალურ მეცნიერებებში, თბილისი. 2008 წ.; გვ. რ.-ბა 84.

²⁴ ზურაბიშვილი თ. - თვისებრივი მეთოდები სოციალურ კვლევაში, თბილისი, 2006 წ. გვ. რ.-ბა 111.

გამოკითხვების საფუძველზე დაიწყო რეგულარული მარკეტინგული კვლევები, რომლებიც დამატებით მძლავრ დაფინანსების წყაროდ იქცა.²⁵

კვლევის რაოდენობრივი მეთოდები (მაგ: მასობრივი გამოკითხვა) იშველიებს რაოდენობრივ მაჩვენებლებს - ქულებს, პროცენტებს - და მიზნად ისახავს დაადგინოს ამა თუ იმ ფენომენის გამოვლენის სიხშირე. მეთოდების ეს ჯგუფი უაღრესად ფორმალიზებულია, რის გამოც ისინი „მკაცრი“ მეთოდების სახელითაა ცნობილი. ²⁶ როგორც აღინიშნა, რაოდენობრივი კვლევა სოციალური მოვლენების შესახებ მონაცემთა მოპოვების ერთ-ერთი უმთავრესი ტექნიკაა, შესაბამისად, ის სოციალური მეცნიერების ძირითადი მეთოდია. რაოდენობრივი მონაცემების მოპოვების მთავარი ინსტრუმენტი მასობრივი გამოკითხვა, რომელიც ჩვეულებრივ გულისხმობს კითხვარის შედგენას ამა თუ იმ საკითხის მიმართ, შერჩეული სეგმენტის დამოკიდებულების შესასწავლად, მთელი პოპულაციიდან უშუალოდ კვლევაში მონაწილე ადამიანთა ჯგუფის გამოყოფას, ძირითადი კვლევის ჩატარებას, მიღებული მონაცემების დამუშავებასა და ანალიზს, საბოლოოდ კი, კვლევის ანგარიშის შექმნას. ²⁷

საჭიროა, რომ თვისებრივი კვლევის მეთოდებიც ვახსენოთ, რადგან არსებობს საკითხები, რომელთა უკეთ შესწავლის მიზნით უმჯობესია მკვლევარის მიერ გამოყენებულ იქნას კვლევის თვისებრივი მეთოდები. თუმცა, შეგვიძლია იგი დავახასიათოთ როგორც მეთოდები, რომელთა მეშვეობით მოპოვებული მონაცემებიც სხვადასხვა მიზეზის გამო ვერ დაექვემდებარება რაოდენობრივ ანალიზს (ეს მიზეზები შეიძლება იყოს დაკვირვებათა მცირე რიცხვი; იშვიათი ან სულაც უნიკალური მოვლენების შესწავლა; არაფორმალიზებული მიდგომა ცალკეული შემთხვევების შესწავლისადმი და სხვა) ამ მეთოდებს, კვლევის რაოდენობრივი მეთოდებისაგან განსხვავებით აკლია მათემატიკური სიზუსტე. მათი მეშვეობით ჩვენ ვერ მივიღებთ ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ პროცენტულად როგორაა გავრცელებული საზოგადოებაში ესა თუ ის აზრი. სწორედ ამიტომ, ჩემს მიერ შერჩეულ იქნა კვლევის რაოდენობრივი მეთოდები, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელია თვალსაჩინოდ იქნას გამოსახული კვლევის შედეგები და მოხდეს თითოეული სუბიექტის მხრიდან დასკვნების სუბიექტურობის მინიმინიზაცია.

კვლევის რაოდენობრივი მეთოდების უპირატესობებია:

- სამეცნიერო პრობლემის ზუსტი და დეტალური ფორმულირება;
- დამოუკიდებელი და დამოკიდებული ცვლადების ზუსტი და მკაფიო განსაზღვრა კვლევის პროცესში;
- კვლევაში დასახული მიზნების და ამოცანების მიმდევრობის დაცვა, რეზულტატების მიღების შესაძლებლობა, ჰიპოთეზების სისწორის შემოწმების საშუალება და მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების დადგენა;
- კვლევით მიღებული შედეგების სანდოობისა და საიმედოობის მაღალი დონე;

²⁵ ბურმენიძე მ. - კვლევის სახეების კლასიფიკაცია და სპეციფიკა ემპირიულ სოციოლოგიაში, თბილისი, 2010 წ. გვ. რ.-ბა 124.

²⁶ ზურაბიშვილი თ. - თვისებრივი მეთოდები სოციალურ კვლევაში, თბილისი, 2006 წ. გვ. რ.-ბა 111.

²⁷ წულაძე ლ. - რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები სოციალურ მეცნიერებებში, თბილისი. 2008 წ.; გვ. რ.-ბა 84.

- დასკვნების სუბიექტურობის მინიმუზაცია და აღმოფხვრა;
- განმეორებითი კვლევების ჩატარების შესაძლებლობა.²⁸

რაოდენობრივ მეთოდებს შორის მსოფლიო პრაქტიკაში ყველაზე გავრცელებულია მასობრივი გამოკითხვა - ხალხის აზრის შესწავლა ამა თუ იმ პრობლემასთან დაკავშირებით. ამ მეთოდს საფუძვლად უდევს ორი დაშვება: პირველი - მოსახლეობის მიერ სოციალური მოვლენების შეფასებების გავრცელება გარკვეულ სტატისტიკურ კანონებს ემორჩილება, მეორე - მსგავსი სოციალური მდომარეობის მქონე პიროვნებები, როგორც წესი, ანალოგიურად აფასებენ მოვლენებს. მასობრივი გამოკითხვის დროს ყოველი რესპოდენტი განიხილება არა როგორც უნიკალური პიროვნება მდიდარი და განუმეორებელი შიდა სამყაროთი, არამედ როგორც ამა თუ იმ სოციალური ერთობის (ჯგუფის) ნაწილი, რომელიც წარმოადგენს მისი მსგავსი პიროვნებების აზრს და გვაწვდის ინფორმაციას ჩვენთვის საინტერესო სოციალური ფენომენის ან მისი შეფასების შესახებ.

ბოლოს, უნდა გამოვყოთ ის უპირატესობები და ნაკლოვანებები რაც თან ახლავს ჩემს მიერ შედგენილ კითხვარს, რომელიც მიზნად ისახავს სამიზნე რესპოდენტების დახმარებით დავადგინო და ვიზუალურად გამოვსახო საქართველოში მოქმედ ორგანიზაციებში არსებული კონფლიქტური სიტუაციების სიხშირე, მათი გამომწვევი მიზეზები და მენეჯერების დამოკიდებულება კონფლიქტებთან მიმართებით. ცვდილობ გავარკვიო თუ რას წარმოადგენს კონფლიქტი მენეჯერებისათვის, გადაულახავ პრობლემას თუ გზას მეტი შემოქმედებითობისაკენ და კრეატიულობისაკენ, რომელიც დაეხმარება მას, რომ დახვეწოს და გაიმჯობესოს მმართველობითი უნარ-ჩვევები. რაოდენობრივი კვლევის ჩატარებისას, კითხვარის უპირატესობებია:

- **მცირე დანახარჯები** - ეკონომიურობა კითხვარით კვლევის ჩატარების უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია. იგი არ მოითხოვს ინტერვიუერთა გაწვრთნილ შტატს. კითხვარით კვლევის ჩატარების დაბალი დანახარჯი განსაკუთრებით ცხადად ჩანს იმ შემთხვევაში, როდესაც საკვლევი პოპულაცია დიდ გეოგრაფიულ ტერიტორიაზეა გაშლილი. ასეთ დროს, როცა ინტერვიუების დანახარჯი შეიძლება ხელისშემშლელ ფაქტორად იქცეს, საფოსტო ან ელექტრონული გამოკითხვა შეიძლება ერთადერთი პრაქტიკული ინსტრუმენტი იყოს;
- **მინიმალური გადახრის შეცდომა;**
- **ანონიმურობის მაღალი ხარისხი** - ინტერვიუერთის არარსებობა უზრუნველყოფს რესპოდენტის ანონიმურობის მაღალ ხარისხსაც. ასეთ დროს, რესპოდენტი მეტად თავისუფლად და თამამად პასუხობს სხვადასხვა სახის კითხვებს.
- **დაფიქრებული პასუხები და კონსულტაციები** - კითხვარის გამოყენებისას რესპოდენტს ეძლევა დრო და საშუალება, რომ გააზრებულად უპასუხოს თითოეულ შეკითხვას და საჭიროების შემთხვევაში მიმართოს სხვადასხვა დოკუმენტაციასა თუ ადამიანს;

²⁸ ბურძენიძე მ. - კვლევის სახეების კლასიფიკაცია და სპეციფიკა ემპირიულ სოციოლოგიაში, თბილისი, 2010 წ. გვ. რ.-ბა 124.

- **მისაწვდომობა** - კითხვარის დაგზავნა რესპოდენტებისათვის, იძლევა საშუალებას რომ მინიმალური დანახარჯით დავუკავშირდეთ ფართო გეოგრაფიულ არეალზე გაფანტულ რესპოდენტებს.

კითხვარის ნაკლოვანებებს წარმოადგენს შემდეგი ფაქტორები:

- მოითხოვს მარტივ კითხვებს;
- არ არსებობს ჩამიების შესაძლებლობა;
- მიღებული პასუხების დაბალი რაოდენობრივი მაჩვენებელი.

4.2 ქართველი მენეჯერები და მათი დამოკიდებულება კონფლიქტთან მიმართებით

კონფლიქტური სიტუაციების არსებობა ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის ნაცნობი სიტუაციაა. ჩვენ ვიცით, რომ კონფლიქტური შემთხვევების არსებობა გარდაუვალია. უბრალოდ, არსებობს განსხვავებული სახის კონფლიქტური სიტუაციები. სწორედ ამიტომ ჩავთვალე საჭიროდ, ჩამეტარებინა კვლევა ქართულ ორგანიზაციებში თუ რამდენად ხშირად აწყდებიან კონფლიქტურ სიტუაციებს და როგორია მენეჯერთა დამოკიდებულება აღნიშნულ საკითხთან მიმართებაში. ვეცადე გამერკვია კონფლიქტურ სიტუაციათა სიხშირე, კონფლიქტის გამომწვევი ძირითადი მიზეზები, მენეჯერთა დამოკიდებულება კონფლიქტებისადმი და მათ მიერ გამოყენებული სტრატეგიები (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) ასეთი შემთხვევების დასარეგულირებლად.

როგორც უკვე აღვნიშნე ორგანიზაციების არსებობა და მათი განვითარება თითქმის შეუძლებელია კონფლიქტური სიტუაციების არსებობის გარეშე. თუ კომპანია აქტიურად და დინამიურად ვითარდება, მაშინ მას მოუწევს სხვადასხვა ზომის კონფლიქტთან გამკვლავება დროის სხვადასხვა მონაკვეთში. მენეჯერი მუდმივად უნდა ცდილობდეს კონფლიქტის წყაროებისა და გამომწვევი მიზეზების აღმოჩენას, რათა თავი აირიდოს კრიზისული მდგომარეობებისაგან და მოახდინოს საკუთარი მენეჯერული უნარ-ჩვევების მუდმივი განვითარება და დახვეწა.

ორგანიზაცია, რომელიც აქტიური განვითარების ფაზაში იმყოფება, დგას სტრუქტურული, სტრატეგიული, კულტურული, ტექნოლოგიური და ოპერაციული ცვლილებების განხორციელების წინაშე. ორგანიზაციული ცვლილებები ზოგჯერ იწვევს რესურსების არათანაბარ გადანაწილებას, სამუშაო ძალის დენადობის ზრდას, სამუშაოს არათანაბარზომიერ გადანაწილებას, უფლებამოსილებების შეზღუდვას ან პირიქით, გაზრდას, რაც ხდება სტრესის მიზეზი ორგანიზაციაში მომუშავესათვის.²⁹

გ.ი. გოლდშტეინის, ქრეიგ რუნდეს, რალფ კილმანისა და კენეტ თომასის ნაშრომებმა და მათ მიერ შექმნილმა მენეჯერულმა მეთოდებმა, თანამედროვე მენეჯერებს საშუალება მისცა შეემუშავებინათ კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირების მიზნით სხვადასხვა ტიპის სტრატეგიები. ვეცადე, დამედგინა რამდენად ახლოს იცნობდნენ აღნიშნულ სტრატეგიებს საქართველოს ტერიტორიაზე მოქმედ კომპანიებში მომუშავე მენეჯერები.

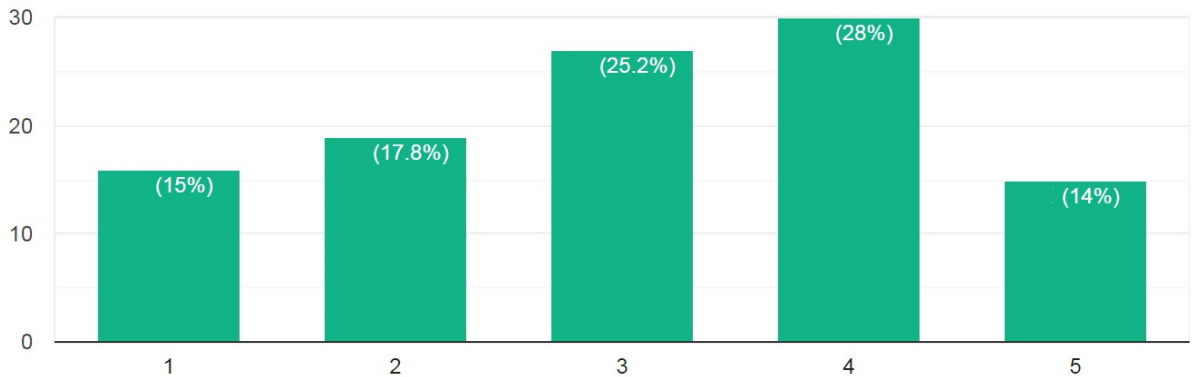
²⁹ კაპანაძე მ. - სტრესი და კონფლიქტები ორგანიზაციაში და მათი მართვის სტრატეგიები, თბილისი. 2016 წ. გვ. რ.-ბა 84.

ასევე, მნიშვნელოვანი იყო იმის გარკვევაც თუ როგორ აფასებდნენ მენეჯერები კონფლიქტურ სიტუაციებს, ეს იქნებოდა გადაულახავი ბარიერი მათთვის თუ პირიქით, იქნებოდა სტიმულის მიმცემი, რათა საკუთარი მენეჯერული უნარ-ჩვევების სრულყოფა მოეხდინა იმგვარად, რომ ამას დადებითი შედეგები მოჰყოლოდა კომპანიისათვის.

კვლევის მეთოდად, როგორც უკვე აღვნიშნე შერჩეულ იქნა რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები და მათ შორის, კითხვარი, რომლის საშუალებითაც უმეტესწილად გამოვკითხე კერძო სექტორში დასაქმებული მენეჯერები და მათ დაქვემდებარებაში მყოფი ადამიანები. მიზანს წარმოადგენდა იმის დადგენა, რომ შემედარებინა მენეჯერთა დამოკიდებულება კონფლიქტებთან მიმართებაში იმ ადამიანთა შეფასებებისათვის, რომლებიც ამ მენეჯერთა დაქვემდებარებაში იმყოფებოდნენ. მსურდა, დამედგინა განსხვავება მენეჯერთა თვალით დანახულ ორგანიზაციულ გარემოსა და სხვა დაბალი რგოლის დასაქმებულთა შეფასებებს შორის. მიღებული პასუხები იძლევა საშუალებას, რომ ნათლად დავინახოთ თუ რა ასპექტებში ემთხვევა მენეჯერთა პასუხები მათი დაქვემდებარებულების შეფასებებს და რა შემთხვევებში - არა.

კვლევაში მონაწილეობა მიიღეს ბანკის, სასტუმროთა ქსელების, სუპერმარკეტების, ტელერადიო მაუწყებლობების, საგანმანათლებლო დაწესებულებების, საავადმყოფოების, სხვადასხვა მუნიციპალიტეტის მერიის, სადაზღვევო კომპანიების და სხვა მრავალ დარგში არსებული კომპანიების მაღალი რგოლის 100-ზე მეტმა მენეჯერმა. ამ კომპანიათა თუ დაწესებულებათა რიცხვს მიეკუთვნებიან ისეთები, როგორცაა: თიბისი ბანკი, საქართველოს ბანკი, JSC ISBANK (იშბანკი), ევროპაბეთი, აჭარაბეთი, გუდაური ჰილს, თბილისი თაიმს, მეგა TV, საზოგადოებრივი მაუწყებელი, რუსთავი 2, პალიტრა ნიუს, "არ დაიდარდო", რადიო "პოზიტივი 104.3 FM", გამომცემლობა „დიოგენე“, გორგია, ნიკორა, Siapp, ჭი-ტა, გერმანიის ეკონომიკური გაერთიანება, არვატო, HR4 ბიზნესი, თბილისის მერია (შესყიდვების დეპ. მენეჯერი. პი-არ მენეჯერი), რუსთავის მერია (სპ.სახ.ახალგ. დეპარტამენტის ფინანსური დეპარტამენტის მენეჯერი), AIESEC, Glovo, Zoomer, ოპპა (OPPA), SOCAR, PEPELA, Gtex, Emoney.ge, დავით კენჭაძის საკონსულტაციო ჯგუფი, Versatile KS, Buy more, Chairman, MyHome.ge, Iriationi (Books distribution company), რუსთავის ცენტრალური საავადმყოფო, ინგოროყვას საუნივერსიტეტო კლინიკა და სხვა.

თავდაპირველად, მოხდა კომპანიათა მენეჯერების გამოკითხვა და მათგან მიღებული პასუხებიდან გამომდინარე ახალი კითხვარის შედგენა, რომელიც შევავსებინე ამ კომპანიაში დასაქმებულ კომპეტენტურ ადამიანებს, რომელთა მიერ აღქმული ორგანიზაციული გარემოც დამეხმარა პარალელი გამევილო მათ ხედვებსა და მენეჯერთა პასუხებს შორის. მსურდა, დამედგინა თუ რამდენად ემთხვევა მათი ხედვები ერთმანეთს და რამდენად კარგი კომუნიკაცია აქვთ საქართველოში მომუშავე მენეჯერებს საკუთარ დაქვემდებარებაში მყოფ ადამიანებს, რამდენად ემთხვევა მათი შეფასებები.

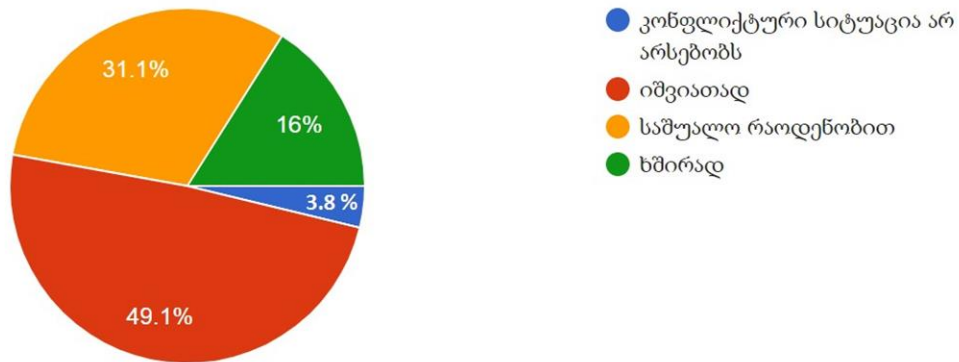


სურათი 4.1 კომპანიაში არსებული სტრესული გარემოს შეფასება 5 ბალიანი სისტემით

კითხვარი, რომელიც შევავსებინე სხვადასხვა კომპანიის მენეჯერებს შედგებოდა 10 კითხვისაგან, რომელიც ეტაპობრივად მოიცავდა იმ კითხვებს, რომელზე პასუხთა გაცემაც დამეხმარებოდა იდეურად სწორად ამეგო თემაზე მსჯელობა და ნათლად ჩამომეყალიბებინა საკუთარი პოზიცია იმასთან დაკავშირებით თუ რა მდგომარეობას ვაწყდებით საქართველოს ტერიტორიაზე მოქმედ კომპანიებში კონფლიქტებთან მიმართებაში.

კითხვარში, პირველ კითხვა ემსახურებოდა იმის დადგენას თუ როგორ აფასებენ მენეჯერები ორგანიზაციებში არსებულ სტრესულ გარემოს და რამდენ ბალს მიანიჭებდნენ 5 ბალიანი სისტემიდან მას. ამ კითხვაზე პასუხების პროცენტული გამოსახულება ნათლად ჩანს სურათი 4.1-ზე. მენეჯერთა უმეტესობა (28%) 4 ბალით აფასებდა მათ ორგანიზაციებში არსებულ სტრესულ გარემოს. რამოდენიმე კომპანიის მენეჯერმა (აჭარაბეთი, ევროპაბეთი) მომწერა ამ კითხვასთან დაკავშირებით, რომ მათ კომპანიებში შესაძლოა დროის სხვადასხვა ეტაპზე ადგილი ჰქონოდა კონფლიქტურ სიტუაციას, მაგრამ როგორც ასეთი, სტრესული გარემო, მათ ორგანიზაციებში არ არსებობდა. აქედან გამომდინარე ჩემთან შეთანხმებით მათ ამ კითხვაზე პასუხს თავი აარიდეს და საკუთარ კომპანიაში არსებულ სტრესულ მდგომარეობას 1 ბალიც კი არ მიანიჭეს შეფასებისას.

ჯამურად თუ ავიღებთ იმ პასუხთა შედეგებს, რომელიც მივიღეთ სტრესულ გარემოსთან დაკავშირებით, უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ მენეჯერთა 65%-ზე მეტი, საშუალო ან საშუალოზე მაღალ შეფასებას აძლევს მათ ორგანიზაციებში არსებულ სტრესულ გარემოს, რაც ნამდვილად ვერ აღიქმება დადებით მოვლენად.



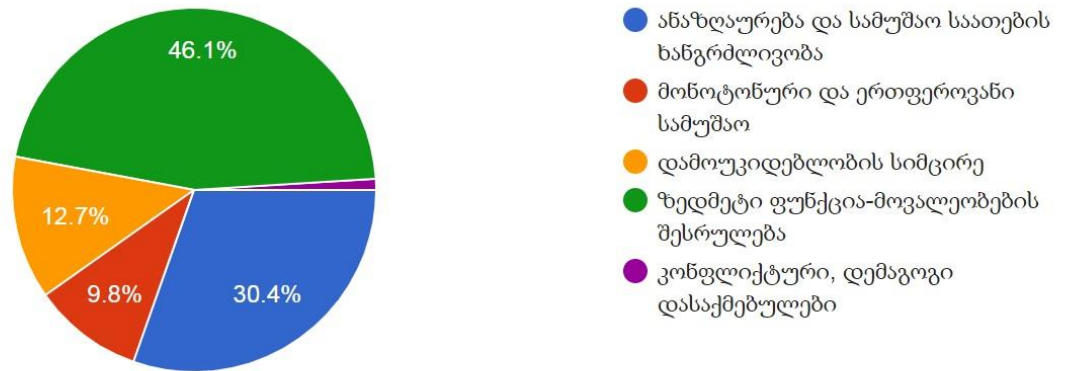
სურათი 4.2 რა სიხშირით ხვდებიან მენეჯერები კონფლიქტურ სიტუაციებს საკუთარ ორგანიზაციებში

მენეჯერთა უმრავლესობა თვლის, რომ მათ კომპანიებში კონფლიქტური სიტუაციები იშვიათად ან საერთოდ არ არსებობს. ეს რა თქმა უნდა დადებით მოვლენად შეგვიძლია მივჩნიოთ, რადგან მუდმივად კონფლიქტური გარემო ვერასდროს ვერ იქნება დადებითად შეფასებული. ყოველივე ეს, მინიმუმ, მორალურ ან ფსიქოლოგიურ ზიანს მიაყენებს დასაქმებულებს, რაც მომავალში მათ შრომის ნაყოფიერებაზეც აისახება უარყოფითად.

სურათი 4.2 ასახავს იმ კითხვაზე გაცემულ პასუხთა შედეგებს თუ რა სიხშირით ხვდებიან ორგანიზაციის მმართველი რგოლის მენეჯერები კონფლიქტურ სიტუაციებს საკუთარ კომპანიებში. გამოკითხულ მენეჯერთა 49.1%-მა განაცხადა, რომ მათ კომპანიებში იშვიათად წარმოიქმნება კონფლიქტური სიტუაციები, ხოლო გამოკითხულთა 3.8% თვლის, რომ კონფლიქტური სიტუაციები მათ ორგანიზაციებში საერთოდ არ არსებობს. ძალიან კარგი შედეგია ის, რომ მენეჯერთა 50%-ზე მეტის თქმით საქართველოს ტერიტორიაზე არსებულ კომპანიათა უმეტესობაში, არ ან იშვიათად არსებობს კონფლიქტური სიტუაციები. რაც ერთის მხრივ მიუთითებს ეფექტურ მართვის სტრუქტურაზე, რომელსაც მიმართავენ მენეჯერები.

გამოკითხულ მენეჯერთა 31.1%-მა განაცხადა, რომ საშუალო რაოდენობით ხვდებიან კონფლიქტებს მათ ორგანიზაციებში. ეს არც არის გასაკვირი, რადგან ჩვენ კარგად ვიცით, რომ კონფლიქტური სიტუაციები თანამედროვე ბიზნეს გარემოს განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს. მათზე დაკვირვების შედეგად ცდილობენ მენეჯერები, რომ დახვეწონ და გაიუმჯობესონ ის მმართველობითი უნარ-ჩვევები, რომელიც დაეხმარებათ მათ კომპანიის ეფექტურად მართვაში. გამოკითხულთა მხოლოდ 16%-მა აღნიშნა, რომ ხშირია მათ კომპანიებში კონფლიქტური სიტუაციები. ეს მაჩვენებელი მსგავსია იმ პროცენტული მაჩვენებლისა (სურ. 4.1), სადაც მენეჯერები აცხადებდნენ, რომ მათ ორგანიზაციაში არსებული სტრესული გარემო ძალზედ მაღალია. შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ მენეჯერები (14%), რომლებიც მათ ორგანიზაციებში არსებულ სტრესულ გარემოს აფასებენ

5 ბალით, დიდი ალბათობით არიან ის მენეჯერები (16%), რომელთა კომპანიებშიც ხშირია კონფლიქტური სიტუაციების არსებობა.



სურათი 4.3 - სტრესორი, რომელიც ყველაზე მეტად აძლიერებს დასაქმებულთა სტრესულ მდგომარეობას ორგანიზაციებში.

სტრესულ გარემოსა და მის გამომწვევ მიზეზებზე სხვადასხვა ინფორმაციის გაცნობის შედეგად გამოიყვანი და ჩამოვყალიბე 4 ძირითადი სტრესორი, რომელიც აძლიერებს დასაქმებულთა სტრესულ მდგომარეობას ორგანიზაციებში. საინტერესოა, როგორ აფასებენ თავად მენეჯერები იმას, თუ რა იწვევს მათ და მათ დაქვემდებარებაში მყოფ ადამიანთა დასტრესვას.

განათლების მეცნიერებათა ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორის, ფსიქოლოგიის დოქტორის, მაია რობაქიძის თქმით, პროფესიული სტრესის გამომწვევი ყველაზე მნიშვნელოვანი წყაროებია: ორგანიზაციული ფაქტორები, სოციალური სტრესორები, სამუშაო ამოცანებთან და სამუშაო როლთან დაკავშირებული სტრესორები, მონოტონური სამუშაო და როლური გაურკვევლობა.³⁰ ჩემს მიერ გამოყოფილი 4 მნიშვნელოვანი სტრესორი, რომელიც გავლენას ახდენს სტრესულ გარემოზე, სწორედ ზემოთ მოყვანილ ჩამონათვალს მიესადაგება. მხოლოდ ერთი (კონფლიქტური, დემაგოგი დასაქმებულები) იქნა დამატებული ერთ-ერთი კომპანიის დირექტორის მხრიდან, რომელმაც კითხვარის შევსებისას მთხოვა, რომ დამატებინა ჩემი ჩამონათვალისათვის კიდევ ერთი შესაძლო პასუხი, რომელსაც მრავალი მენეჯერი დაუჭერდა მხარს.

სურათი 4.3-ზე ნათლად ჩანს, გამოკითხულ მენეჯერთა უმრავლესობამ (46.1%) აღნიშნა, რომ სტრესულ გარემოს მათ ორგანიზაციებში ყველაზე მეტად აძლიერებს ისეთი სტრესორი, როგორც არის „ზედმეტი ფუნქცია-მოვალეობების შესრულება“. საქართველოში მომუშავე ადამიანმა დიდი ალბათობით, კარგად იცის აღნიშნული

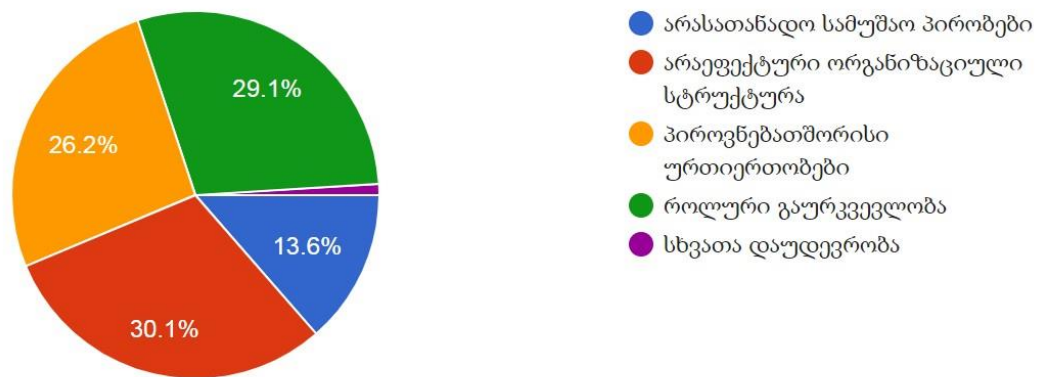
³⁰ რა იწვევს სტრესს სამსახურში და როგორ გავუმკლავდეთ მას?; ონლაინ ჟურნალი „მარკეტერი“, თბილისი, 27.07.2016წ. - <https://www.marketer.ge/ra-iwvevs-stress-samsaxurshi/>

სტრესორის შესახებ და ეს მისთვის უცხო ხილი არ არის, როდესაც სამსახურში უწევს ისეთი ფუნქცია-მოვალეობების შესრულება, რომელიც უშუალოდ მის პირდაპირ კომპეტენციაში არც კი შედის. თუმცა სასიხარულოა ის ფაქტი, რომ ამას აღნიშნავენ მენეჯერებიც.

მენეჯერთა დიდმა ნაწილმა (30.4%) აღნიშნა ისიც, რომ ორგანიზაციაში სტრესულ გარემოს ქმნის და აძლიერებს ისეთი სტრესორი, როგორც არის ანაზღაურებასთან დაკავშირებული საკითხები და სამუშაო საათების ხანგრძლივობა. შეგვიძლია გარკვეულ წილად, პარალელი გავავლოთ ზედმეტი ფუნქცია მოვალეობების შესრულებასა და სამუშაო საათების ხანგრძლივობასთანაც. ხშირია შემთხვევები, როდესაც მენეჯერები მათ დაქვემდებარებაში მყოფ ადამიანებს ავალებენ ზედმეტ ფუნქცია-მოვალეობებს, რომელთა შესასრულებლადაც ისინი სტანდარტულ სამუშაო საათებზე მეტს მუშაობენ, რაც კიდევ უფრო აძლიერებს მათთვის სტრესულ გარემოს. ასევე, აღსანიშნია ანაზღაურებასთან დაკავშირებული პრობლემებიც, რაც ჩვენი ქვეყნისათვის უცხო ნამდვილად არ არის. დაბალი ხელფასი ხშირ შემთხვევაში ხდება ძირითადი სტრესორი კომპანიებში, რადგან იგი ვერასდროს ვერ იქნება სტიმულის მიმცემი დასაქმებულებისათვის, რაც თავისთავად ამცირებს შრომის ნაყოფიერებასა და პროდუქტიულობას კომპანიაში.

გამოკითხულ მენეჯერთა 12.7%-მა აღნიშნა, რომ სტრესულ გარემოს კომპანიაში აძლიერებს შემდეგი სტრესორი, „დამოუკიდებლობის სიმცირე“. ხშირად, მენეჯერებისათვის დამოუკიდებლად მოქმედების არეალის შეზღუდვა ხდება დემოტივაციის ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი. ეს კი, აძლიერებს სტრესულ გარემოს თითოეული ადამიანისათვის. მხოლოდ, მენეჯერთა 9.8%-მა აღნიშნა მნიშვნელოვან სტრესორად მონოტონური და ერთფეროვანი სამუშაო გარემო, სადაც მენეჯერს ავტომატურად ეზღუდება შემოქმედებითი ნაწილი საკუთარი სამუშაოსი და იგი ცდილობს, მარტივად შეასრულოს მასზე დაკისრებული მოვალეობა. ხშირ შემთხვევაში სწორედ სამუშაო უნდა ხდებოდეს სტიმულის მიმცემი თითოეული მენეჯერისა თუ დასაქმებულისათვის, რათა მათი მონდომება და კრეატიულობა პირდაპირ პროპორციულად ჰპოვებდეს ასახვას ორგანიზაციულ შედეგებზე. მონოტონური და ერთფეროვანი სამუშაო გარემო კი ასეთ სტიმულებს არ იძლევა და იწვევს მენეჯერთა დემოტივაციას, რაც თავის მხრივ აძლიერებს სტრესულ გარემოს ორგანიზაციებში.

რაოდენობრივი კვლევის დროს, კითხვარის ერთ-ერთ უპირატესობას წარმოადგენს ის, რომ რესპოდენტის ვინაობა ანონიმურია და ეს ეხმარება მას რომ მეტი თავდაჯერებით, უფრო თამამად და გააზრებულად უპასუხოს ამა თუ იმ შეკითხვას. ერთ-ერთი კომპანიის დირექტორისგან მივიღე ელექტრონული წერილი, სადაც იგი მწერდა, რომ დამემატებინა ჩემს მიერ ჩამოთვლილი სტრესორებისათვის „დემაგოგი და კონლფიქტური დასაქმებულებიც“. ჩემთვის საინტერესო აღმოჩნდა ეს ვერსიაც, ამიტომ საჭიროდ ჩავთვალე დამემატებინა კითხვარში მსგავსი სახის სტრესორი და დამედგინა თუ როგორი იქნებოდა გამოხმაურება სხვა მენეჯერების მხრიდან. თუმცა, მენეჯერთა უმრავლესობამ, სხვა ჩამოთვლილ სტრესორებთან შედარებით აღნიშნული სტრესორი უგულვებელყო.



სურათი 4.4 - კონფლიქტური სიტუაციის გამომწვევი ძირითადი ფაქტორი.

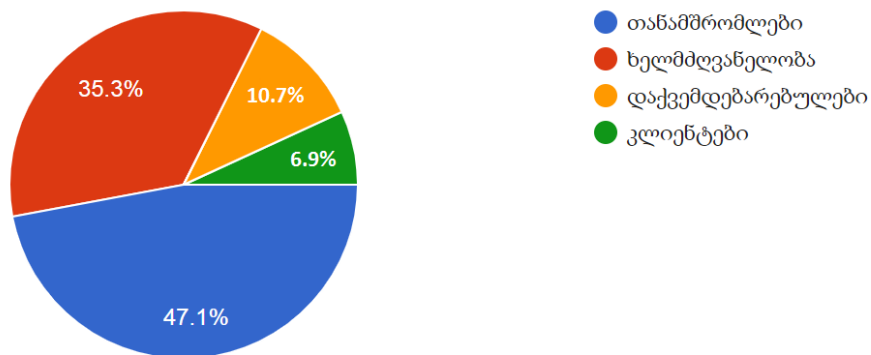
მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, თუ რას მიიჩნევენ მენეჯერები კონფლიქტური სიტუაციის გამომწვევ მთავარ ფაქტორად. ჩემს მიერ ამ ნაშრომში განხილულ ფაქტორთა გათვალისწინებით და საქართველოში, სხვადასხვა კომპანიაში არსებული სიტუაციიდან გამომდინარე საჭიროდ ჩავთვალე გამომეყო შემდეგი სახის კონფლიქტის გამომწვევი ფაქტორები: არასათანადო სამუშაო პირობები, არაეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურა, პროცენბათმორისი ურთიერთობები და როლური გაურკვევლობა. თუმცა სხვადასხვა კომპანიის მენეჯერებთან გასაუბრების შედეგად დავამატე „სხვათა დაუდევრობით“ გამოწვეული კონფლიქტებიც. ერთ-ერთი მსხვილი ქართული კომპანიის მენეჯერი თვლიდა, რომ სწორედ ეს ფაქტორი ხდებოდა ხშირ შემთხვევაში კონფლიქტის მთავარი მაპროვოცირებელი, თუმცა გამოკითხვამ აჩვენა, რომ მენეჯერები ასე არ ფიქრობენ საქართველოში (სურ.4.4).

სურათი 4.4-დან ვხედავთ, რომ გამოკითხულთა უმრავლესობა ორ მნიშვნელოვან საკითხს მიიჩნევს კონფლიქტის გამომწვევ მთავარ ფაქტორად, ეს არის არაეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურა (30.1%) და როლური გაურკვევლობა (29.1%). როდესაც მენეჯერთა უმრავლესობა თვლის რომ კომპანიაში ადგილი აქვს როლურ გაურკვევლობას და ამავდროულად არაეფექტურად იქნა ორგანიზაციული სტრუქტურა დაგეგმილი და რეალიზებული, აქ საქმე გვაქვს კიდევ უფრო მასშტაბურ პრობლემასთან, რომელიც შეიძლება მრავალი კომპანიისათვის სისტემურ პრობლემადაც კი ჩაითვალოს. თუ მენეჯერი ვერ ახდენს საკუთარი როლის შეცნობას და ამავდროულად თვლის, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურის გაუმართაობა იწვევს კონფლიქტებს, ამ დროს პრობლემა არის ან უშუალოდ მენეჯერში (რაც ამ შემთხვევაში ნაკლებ სავარაუდოა რადგან გამოკითხულ მენეჯერთა 59.2%-მა სწორედ ეს ორი ფაქტორი გამოყო) ან მთლიანად ორგანიზაციულ გარემოში, სადაც თავიდანვე არასწორად მოხდა საწარმოო პროცესების დაგეგმვა და შემდგომ უკვე რეალიზება.

პროცენბათმორისი ურთიერთობები, რომელიც ვრცლად მაქვს განხილული ჩემს ნაშრომში, ასევე მრავალი მენეჯერის (26.2%) მიერ იქნა გამოყოფილი, როგორც

კონფლიქტის გამომწვევი ძირითადი ფაქტორი. პიროვნებათშორისი ურთიერთობების დაულაგებლობას ხშირ შემთხვევაში კომპანია მიჰყავს მწვავე პრობლემამდე, როდესაც უკვე თითქმის შეუძლებელი ხდება კოლაბორაციასა თუ კომპრომისზე ფიქრიც კი. საჭიროა კომპანიის ზედა რგოლის მხრიდან გადადგმულ იქნას ისეთი ნაბიჯები რაც ორგანიზაციულ გუნდს ერთ მუშტად შეკრავს და მათ შორის ურთიერთობებს დადებით კონტექსტში გადაიყვანს, ე.წ. team building.

არასათანადო სამუშაო პირობები არც თუ ისე ბევრი მენეჯერის (13.6%) მიერ იქნა ნომერ პირველ ფაქტორად აღნიშნული, რომელსაც შეიძლება მოჰყვეს კონფლიქტი კომპანიაში.



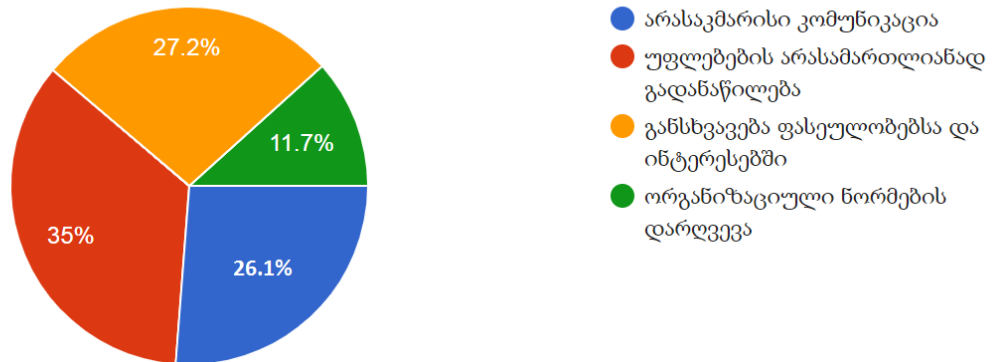
სურათი 4.5 - კონფლიქტური სიტუაციის სუბიექტები ქართველი მენეჯერებისათვის.

სურათი 4.5-ზე ვხედავთ, რაც არ უნდა გასაკვირი იყოს, რომ საქართველოში არსებულ კომპანიებში მომუშავე მენეჯერთა უმრავლესობამ (47.1%), თითქმის ნახევარმა, კონფლიქტური სიტუაციების სუბიექტებად დაასახელა თანამშრომლები. არა დაქვემდებარებულები ან ზემდგომი ხელმძღვანელები, არამედ ჰორიზონტალური დონის მენეჯერები. შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ ასეთ დროს, კონფლიქტს ერთი რანგის მენეჯერთა შორის შესაძლოა იწვევდეს ის კონკურენცია, რომელიც არსებობს მათ შორის.

გამოკითხულ მენეჯერთა 35.3%-მა აღნიშნა, რომ კონფლიქტის მთავარ სუბიექტად გვევლინება ხელმძღვანელობა. ეს გვადგენს საშუალებას გავიხსენოთ კითხვარში უკვე განხილული სტრესორი - დამოუკიდებლობის სიმცირე. ხშირ შემთხვევაში, სწორედ მენეჯერთა დამოუკიდებლობის შეზღუდვა ხდება მთავარი სტრესორი მენეჯერთათვის, რომელიც შემდგომ შესაძლოა გადაიზარდოს ხელმძღვანელობასთან კონფლიქტში, მეტი თავისუფლების მოთხოვნის მიზნით. თითოეულ მენეჯერს უნდა გააჩნდეს ლიდერული უნარ-ჩვევები, სწორედ ასეთი უნარების მქონე ადამიანისთვის წარმოადგენს სრულ ტრაგედიას თავისუფლების შეზღუდვა მაშინ, როცა მას სურს, რომ გამოავლინოს საკუთარი ცოდნა და გამოცდილება მასზე დაკისრებულ საქმეში და მოიპოვოს აღიარება

სხვათა მხრიდან, რომელიც მასლოუს³¹ მოთხოვნილებათა პირამიდის³² ერთ-ერთი მდგენელია.

მენეჯერები, რომელთაც მონაწილეობა მიიღეს კითხვარის შევსებაში ყველაზე ნაკლებად (6.9%) თვლიან იმას, რომ მათთვის კონფლიქტის სუბიექტები მომხმარებლები ხდებიან. მენეჯერთა 10.7%-ი კონფლიქტის სუბიექტებად დაქვემდებარებულ პერსონალს მიიჩნევს.



სურათი 4.6 - კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზი კონფლიქტური სიტუაციის სუბიექტთან.

მას შემდეგ რაც გამოკითხულ მენეჯერთა თითქმის ნახევარმა მთავარ სტრესორად დაასახელა ზედმეტი ფუნქცია-მოვალეობების შესრულება (სურათი 4.3), არ უნდა გაგვიკვირებოდეს ის ფაქტი თუ მათი უმრავლესობა (35%, სურათი 4.6) კონფლიქტური სიტუაციის სუბიექტებთან კონფლიქტის გამომწვევ მიზეზად დაასახელებდა უფლებების არასამართლიანად გადანაწილებას. სწორედ უფლებების არასწორად გადანაწილება და ზედმეტი სამუშაოს შესრულებაზე პასუხისმგებლობის გადაკისრება ხდება კონფლიქტის გამომწვევი მთავარი მიზეზი მრავალი მენეჯერისათვის, რომელთა დიდი ნაწილი შესაძლოა თანამდებობასაც კი ტოვებდეს ამის გამო.

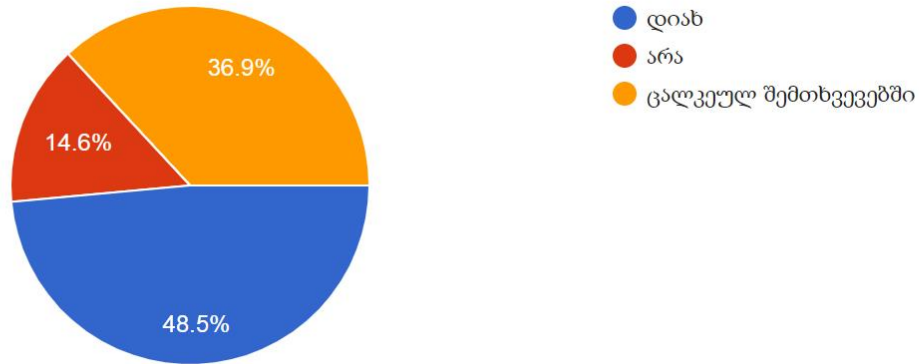
გამოკითხულ მენეჯერთა 27.2%-ი მიიჩნევს, რომ კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზი მათსა და კონფლიქტის სუბიექტებს შორის ხდება განსხვავება ფასეულობებსა და ინტერესებში. პირადი გამოცდილებიდან შემიძლია ვთქვა, რომ ხშირად სწორედ ინტერესებსა და ფასეულობებში სახესხვაობა ხდებოდა იმის მიზეზი, რომ მიმემართა ურთიერთდათმობისათვის, რათა კონფლიქტურ მდგომარეობამდე არ მისულიყო ჩემსა და ჩემს ხელმძღვანელს შორის არსებული ურთიერთობა.

კითხვარით მიღებულმა შედეგებმა გამოაჩინა გამოკითხულ მენეჯერთა სხვა შეხედულებაც. მათი 26.1% თვლის, რომ მათსა და კონფლიქტის სუბიექტებს შორის კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზი არის არასაკმარისი კომუნიკაცია. შეგვიძლია

³¹ აბრაჰამ მასლოუ — ამერიკელი ფსიქოლოგი, ჰუმანისტური ფსიქოლოგიის დამფუძნებელი. ფართოდ არის ცნობილი ე.წ. „მასლოუს პირამიდა“, რომელიც ხშირად მასლოუს მიეწერება - დიაგრამა, რომელიც იერარქიულად წარმოადგენს ადამიანის მოთხოვნილებებს.

³² McLeod S. - Maslow's Hierarchy of Needs. 2018წ. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

ვივარაუდოთ, რომ არასაკამარისი კომუნიკაცია ხდება არა მხოლოდ პიროვნებათშორისი კონფლიქტების მიზეზი, არამედ ქვეყნებს შორის კონფლიქტების გამომწვევი ძირითადი მიზეზიც. ამის არა ერთი მაგალითი არსებობს კაცობრიობის უახლოეს თუ შორეულ წარსულში. კონფლიქტის მთავარ მიზეზად მენეჯერთა მხოლოდ 11.7% თვლის ორგანიზაციული ნორმების დარღვევას.

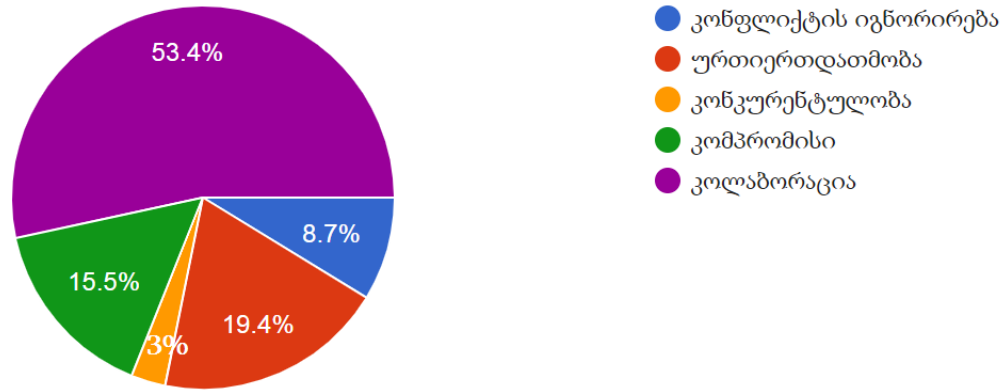


სურათი 4.7 - მიმართავს თუ არა მენეჯერი რაიმე სტრატეგიას კონფლიქტური სიტუაციის დარეგულირების მიზნით.

სურათი 4.7-დან აღნიშვნის ღირსია ის ფაქტი, რომ გამოკითხულ მენეჯერთა 14.6%-ი თამამად აცხადებს იმას, რომ არ იყენებს არანაირ სტრატეგიას კონფლიქტური სიტუაციის დასარეგულირებლად. ყოველივე ეს, შეგვიძლია მივიჩნიოთ პროფესიული ცოდნის ნაკლებობად ან ყველაზე კარგ შემთხვევაში უნდა დავუშვათ, რომ ამ მენეჯერთა კომპანიებში უბრალოდ არ არსებობს კონფლიქტური სიტუაციები და შესაბამისად მათაც არ უწევთ რაიმე სტრატეგიის შემუშავება კონფლიქტის დასარეგულირებლად. თუმცა, თუ გავითვალისწინებთ სურათი 4.2-ის შედეგებს, სადაც მენეჯერთა მხოლოდ 3.8% აღნიშნავდა იმას, რომ მათ კომპანიებში ადგილი არ აქვს კონფლიქტებს, მაშინ უნდა განვაცხადოთ, რომ გამოკითხულთა დაახლოებით 10% არ ფლობს შესაბამის მენეჯერულ ცოდნას, რომლითაც უნდა მართონ კრიზისული სიტუაციები, კერძოდ კი კონფლიქტური მდგომარეობა.

გამოკითხულ მენეჯერთა 48.5%-მა განაცხადა, რომ იყენებს მმართველობით სტრატეგიებს კონფლიქტური სიტუაციების დარეგულირების მიზნით. ეს ნამდვილად სასიხარულო ფაქტია, რომ საქართველოს ტერიტორიაზე არსებული წამყვანი კომპანიების მენეჯერთა ნახევარი ყოველთვის იყენებს გარკვეული სახის მენეჯერულ ცოდნას და შეიმუშავებს სტრატეგიას კონფლიქტური მდგომარეობის ეფექტურად მართვის მიზნით. იმედს ვიტოვებ, რომ უახლოეს მომავლში ეს მაჩვენებელი კიდევ უფრო გაიზრდება და თითქმის ყველა მენეჯერი შეძლებს იმას, რომ ნებისმიერ კრიზისულ სიტუაციაში მიმართოს ამა თუ იმ მმართველობით სტრატეგიას, კონფლიქტურ სიტუაციათა დარეგულირების მიზნით. ეს კი აუცილებლად მიიყვანს კომპანიას დადებით შედეგებამდე.

მენეჯერთა 36.9%-მა, რომელთაც მონაწილეობას მიიღეს კითხვარის შევსების პროცესში, აღნიშნეს, რომ ცალკეულ შემთხვევებში მიმართავენ მმართველობით სტრატეგიებს კონფლიქტური სიტუაციის მართვის მიზნით.



სურათი 4.8 - მართვის რომელ მეთოდს მიმართავენ მენეჯერები კონფლიქტური სიტუაციის რეგულირების მიზნით.

თითოეულ მენეჯერს კონფლიქტის მოგავრების საკუთარი, ინდივიდუალური სტილი გააჩნია, შესაბამისად, გადაწყვეტილება იმის შესახებ თუ როგორ მიუდგეს ამა თუ იმ კრიზისულ მდგომარეობას მისი გადასაწყვეტია. თუმცა, რაღაც კილმანმა და კენეტ თომასმა 1974 წელს შემოგვთავაზეს კონფლიქტის ისეთი მოდელი, რომელიც განსაზღვრავდა კონფლიქტის გადაწყვეტის 5 ძირითად მეთოდს (კონფლიქტის იგნორირება, ურთიერთდათმობა, კონკურენტულობა, კომპრომისი, კოლაბორაცია). სწორედ ამის დადგენას ვეცადე კითხვარის ერთ-ერთი კითხვით, თუ რომელ მიდგომას იყენებდნენ მენეჯერები ქართულ რეალობაში, როდესაც ისინი აწყდებოდნენ კონფლიქტურ მდგომარეობას საკუთარ ორგანიზაციებში.

მენეჯერთა უმრავლესობამ (53.4%, სურათი 4.8), რომელთაც მონაწილეობა მიიღეს კითხვარის შევსებაში აღნიშნეს, რომ კონფლიქტური სიტუაციის ეფექტურად მართვის მიზნით იყენებდნენ მართვის კოლაბორაციულ მეთოდს. ძნელია ვთქვათ მართვის რომელიმე მიდგომაზე ის, რომ მუდმივად მისი გამოყენება შეიძლება ჩაითვალოს ეფექტურად, თუმცა მათგან ყველაზე მეტად სასურველი სწორედ კოლაბორაციული სტილია, რომელიც ინდივიდის მხრიდან სხვა ადამიანთან მუშაობისას საუკეთესო გამოსავლის ძიებას და გადაწყვეტილების მიღების პროცესს გულისხმობს. იგი ითვალისწინებს ორივე მხარის ინტერესებს და დადებითად მოქმედებს ორგანიზაციულ გარემოზე. კოლაბორაციული სტილი ერთობლივ საქმიანობას ანუ ურთიერთთანამშრომლობას მოიცავს, რომელიც ორივე მხარეს საშუალებას აძლევს ურთიერთმომგებიანი გადაწყვეტილება მიიღოს.

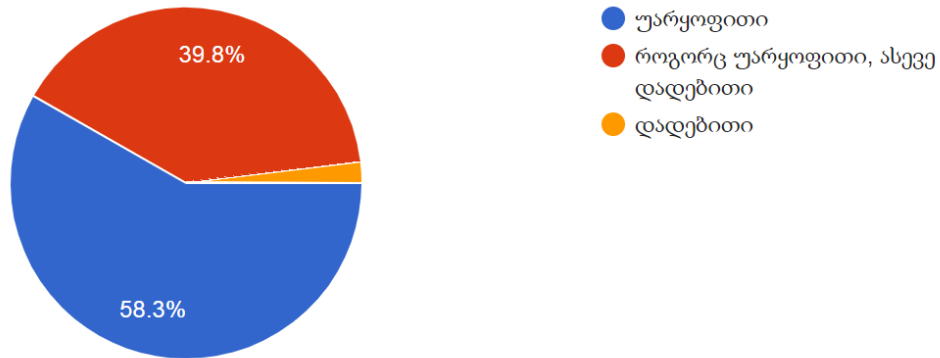
გამოკითხულ მენეჯერთა 19.4%-ი აღნიშნავს, რომ კონფლიქტური სიტუაციების დარეგულირების მიზნით, მართვის ისეთ მიდგომას მიმართავს, როგორც არის ურთიერთდათმობის სტილი. ასეთი მენეჯერული მიდგომის გამოყენებისას გარკვეულ წილად ადგილი აქვს საკუთარი ინტერესების მსხვერპლად შეწირვის ფორმას. ასეთი მიდგომა კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირებისათვის ხელსაყრელია მაშინ, თუ ინდივიდი აცნობიერებს საკუთარი პოზიციის სიმცდარეს და თვლის, რომ შედეგის მიღწევა სხვა ადამიანისათვის უფრო საჭიროა.

მენეჯერთა 15.5%-მა, რომელთაც კვლევაში მონაწილეობა მიიღეს, აღნიშნეს რომ კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირების მიზნით მიმართავენ კომპრომისს. მართვის კომპრომისული სტილის გამოყენება გულისხმობს, რომ ინდივიდები თანხმდებიან ორგანიზაციის კეთილდღეობისათვის საჭირო გადაწყვეტილების ობიექტურ ფორმაზე, რომელიც ნაწილობრივ აკმაყოფილებს კონფლიქტურ სიტუაციაში მყოფი მოწინააღმდეგე მხარეების ინტერესებსაც. აღნიშნული მენეჯერული სტილი, ემყარება ნაწილობრივ კონკურენტულ და გარკვეულ წილად ურთიერთდათმობის სტილს. კომპრომისული სტილი არის მოთავსებული ამ ორ მიდგომას შორის.

სასიხარულოა, რომ გამოკითხულ მენეჯერთა დაახლოებით 88% ირჩევს მართვის ისეთ მეთოდებს, რომელიც ნამდვილად შეიძლება ჩაითვალოს პროგრესულ მიდგომად კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირების დროს. სასიხარულოა ყოველივე ეს, თუმცა ჩემს მიერ ჩატარებულმა მეორე კვლევამ, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო ქვედა იერარქიულ დონეზე მომუშავე ადამიანებმა, სულ სხვა შედეგი აჩვენა. ამას ცოტა მოგვიანებით განვიხილავ.

კითხვარმა აჩვენა, რომ მენეჯერთა 8.7% საქართველოში, ირჩევს კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირებისას კონფლიქტის იგნორირების მეთოდს. თავის არიდებით კონფლიქტი არ გადაწყდება! კონფლიქტის იგნორირება შეიძლება ჩაითვალოს დიპლომატიურ ქცევად, რომ „გადაყლაპო“ არსებული პრობლემა იქამდე, სანამ არ დადგება ოპტიმალური დრო მის გადასაწყვეტად და ასე აარიდო ორგანიზაციას საფრთხის შემცველი სიტუაცია თავიდან. კონფლიქტის იგნორირება შეიძლება მოხდეს მენეჯერის მხრიდან იმიტომ, რომ აცილებულ იქნას კამათში დამარცხება. ასეთ დროს, უმჯობესია ავარიდოთ თავი თვით კამათს.

გამოკითხულთა მხოლოდ 3%-ი მიიჩნევს რომ კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირებისათვის ეფექტურ მართვის მეთოდს წარმოადგენს კონკურენტულობა. აღნიშნული მეთოდი კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირების ისეთ მიდგომას გულისხმობს, რომელიც არის აგრესიული, არაკოოპერატიული და წარმოადგენს სიძლიერეზე ორიენტირებულ ფორმას. როდესაც ინდივიდი ცდილობს მიღწეულ იქნას მისი საკუთარი ინტერესები, იყენებს მთელს თავის სიძლიერეს იმისათვის რომ გაიმარჯვოს და დაიცვას საკუთარი პოზიცია.



სურათი 4.9 - როგორია მენეჯერთა აზრით კონფლიქტების გავლენა ორგანიზაციულ გარემოზე.

მენეჯერთა უმრავლესობამ (58.3%, სურათი 4.9), რომელიც ჩართული იყო კვლევის პროცესში, აღნიშნა, რომ კონფლიქტურ სიტუაციებს გააჩნია უარყოფითი გავლენა ორგანიზაციულ გარემოზე. ეს გასაკვირი არც არის, რადგან კონფლიქტი თავისი არსით უარყოფით პროცესთან არის კავშირში და შესაბამისად ძნელია მისი აღქმა იყოს დადებითი მენეჯერთა, თუ სხვა დასაქმებულთა მხრიდან. თუმცა შესაძლებელია მისი დადებით ფაქტორად გარდაქცევა, თუ მენეჯერი მოახდენს კონფლიქტური მდგომარეობის სწორად გაანალიზებას, მისი გამომწვევი მიზეზების დადგენას და მათ აღმოსაფხვრელად შესაბამისი მმართველობითი სტრატეგიის შემუშავებას, დაგეგმვასა და რეალიზებას.

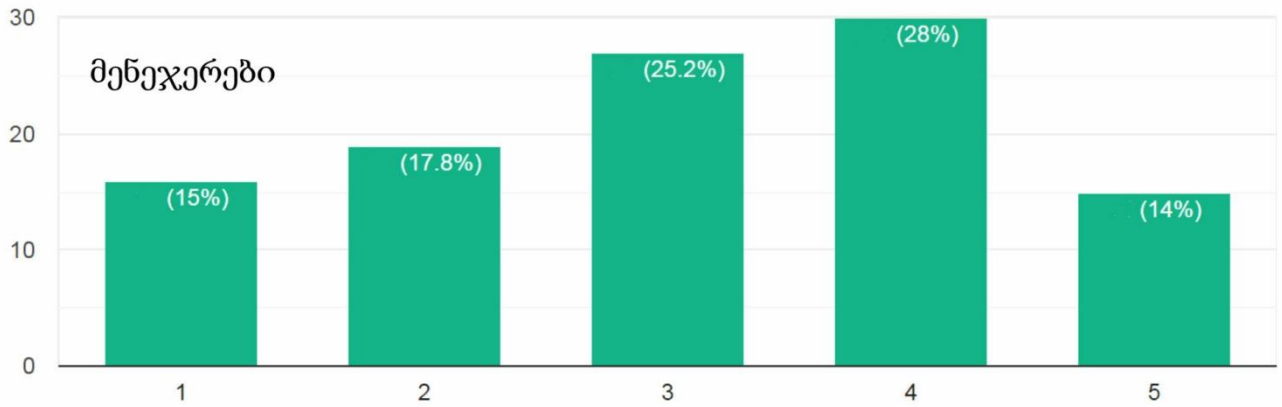
გამოკითხულ მენეჯერთა 39.8% აღნიშნავს, რომ კონფლიქტს ორგანიზაციულ გარემოზე შესაძლოა ჰქონდეს როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი გავლენა. ეს წინადადება გარკვეულ წილად ობიექტური აზრის მატარებელია და დადებითად შეიძლება შეფასდეს მენეჯერთა ასეთი დამოკიდებულება კონფლიქტურ სიტუაციებთან დაკავშირებით. მენეჯერთა მხოლოდ 1.9%-ი მიიჩნევს იმას, რომ კონფლიქტს აქვს დადებითი გავლენა ორგანიზაციულ გარემოზე და უწყობს ხელს ამა თუ იმ მენეჯერული საკითხების გაუმჯობესებას.

კითხვარის ბოლოს, მენეჯერთათვის დავტოვე კითხვა, რომელიც ემსახურებოდა მიზანს, რომ გამეგო თუ როგორ აფასებდნენ ისინი კონფლიქტს, თვლიდნენ მას გადაულახავ ბარიერად თუ მიიჩნევდნენ შემოქმედებითობის წყაროდ გარდაქმნის საშუალებად? მენეჯერთა პასუხებმა საშუალება მომცა შემეფასებინა ქართულ რეალობაში არსებული სიტუაცია, თუ როგორ უყურებენ წამყვანი კომპანიების ტოპ მენეჯერები კონფლიქტურ სიტუაციებს და რამდენად აქვთ ამბიცია იმისა, რომ აქციონ იგი საშუალებად იმისა, რომ სამომავლოდ კიდევ უფრო მეტად გაიუმჯობესონ საკუთარი უნარ-ჩვევები და არ აღიქვან კონფლიქტი გადაულახავ ბარიერად. ვეცდები, ჩემს ნაშრომში ავსახო რამოდენიმე პასუხი, რომელიც მივიღე მენეჯერთაგან და ვთლი, რომ საინტერესოა იმის ცოდნა თუ როგორ აფასებენ ისინი კონფლიქტურ სიტუაციებს ორგანიზაციაში:

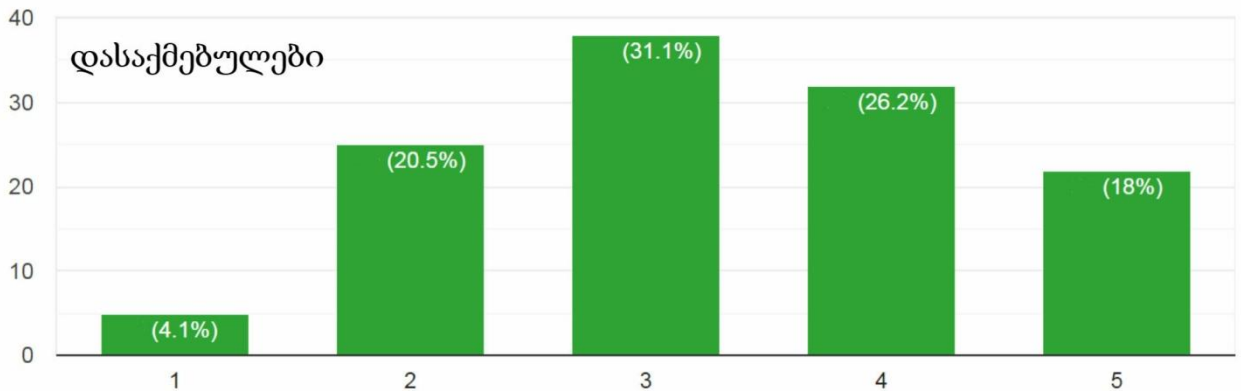
- ეს არის გადაულახავი ბარიერი, როცა გენერალურ მენეჯერს არ აქვს საკმარისი ცოდნა და გამოცდილება მაგრამ აქვს ძალაუფლება პრაქტიკულად შეუძლებელია აუხსნა და დაარწმუნო რა არის მართებული. ხოლო როცა პრობლემის წინაშე ვდგებით თავიდან ირიდებს პასუხისმგებლობას და პასუხს სთხოვს ქვემდგომს, და ხელს იხოცავს;
- კონფლიქტი გადაულახავი ბარიერი ნამდვილად არაა, ყველგან ხდება სხვასხვა სახის კამათი, რაც აბსოლუტურად ბუნებრივია. მსგავს სიტუაციებში ჩართულობა და მოგვარება ადამიანს სძენს მეტ გამოცდილებას და სამომავლოდაც ითვალისწინებს. კონფლიქტი ნაკლებადაა ჩემთვის შემოქმედების წყარო, თუმცა ყოველდღიური საქმიანობის ჯანსაღად განვითარებისთვის საჭიროა, იცოდე როგორ მოერიო პრობლემებს;
- ჩემი აზრით, არ არსებობს გადაულახავი ბარიერი, შესაბამისად კონფლიქტი არ არის გადაულახავი, კონფლიქტები ცალკეულ შემთხვევაში მენეჯერის პროფესიულ ზრდას უწყობს ხელს, რადგან პრობლემების აღმოსაფხვრელად დიდი გამოცდილებას სძენს;
- ჩემი აზრით, საქართველოში კონფლიქტი არის გადაულახავი ბარიერი მენეჯერისთვის, რადგან სტრესულ სამუშაო გარემოში ხშირია კონფლიქტები, მაგრამ კარგი მენეჯერის და სწორად მართვის ცნება არ ესმით და არ ცდილობენ კომპრომისზე წასვლას და კონფლიქტის გადაჭრის გზების პოვნას;
- შემოქმედებითობის წყაროდ გარდაქმნის საშუალებაა. - ხანდახან კონფლიქტს მივყავართ საბოლოო პოზიციების გამყარებისკენ, მკვეთრი ჩამოყალიბებისკენ და ახალი სტრატეგიის შემუშავებისკენ უკეთესი შედეგებისათვის;
- კონფლიქტი გადაულახავი ბარიერი არ არის, მთავარია მისი მოგვარების რა მეთოდს აირჩევს მენეჯერი. ნებისმიერ შემთხვევაში, ვფიქრობ კონფლიქტი ნეგატიურად მოქმედებს სამუშაო გარემოზე, თუმცა, თუ ის მენეჯერის არასათანადო მართვის სტილით არის გამოწვეული, აძლევს დაფიქრების და პრობლემის გამოსწორების შესაძლებლობას;
- კონფლიქტი არის შემოქმედებითობის წყაროდ გარდაქმნის საშუალება. იმ სიგნალებზე დაყრდნობით, რომელიც მოდის კონფლიქტის შედეგად, შესაძლებელია მიდგომების შეცვლა, ახალი პრიორიტეტების განსაზღვრა, მიღებული გამოცდილებით უკეთესი მართვის სტილის შემუშავება;
- კონფლიქტის დროს ხდება ბევრი პრობლემატური თემის იდენტიფიცირება, ასე რომ შესაძლებელია კომპანიისათვის სასარგებლო ოყოს ამ პრობლემების იდენტიფიცირება და მათი გადაჭრის გზების ძიება;
- კონფლიქტის მოგვარება მენეჯერისთვის ახალი გამოცდილება და განვითარებაა.

4.3 მენეჯერები, მათ დაქვემდებარებაში მყოფი დასაქმებულები და კონფლიქტური სიტუაციები

ჩემს მიერ წინა თავში განხილული კითხვარის შედეგები სრულად ეფუძნებოდა საქართველოს ტერიტორიაზე არსებულ კომპანიათა ტოპ მენეჯერების და დეპარტამენტთა ხელმძღვანელების პასუხებს. საჭიროდ ჩავთვალე შემედგინა მეორე, მსგავსი ტიპის კითხვარი, რომელიც საშუალებას მომცემდა შემედარებინა მენეჯერთა პასუხები მათ დაქვემდებარებაში მყოფი ადამიანების პასუხებისათვის. ყოველივე ეს ნათლად დამანახებდა იმას, თუ რამდენად განსხვავდება მათი დამოკიდებულება ორგანიზაციაში არსებულ სტრესულ გარემოსთან, კონფლიქტურ სიტუაციებთან და მის გამომწვევ მიზეზებთან დაკავშირებით. ასევე, მაინტერესებდა კომპანიაში მომუშავეთაგან გამეგო შეფასება იმასთან დაკავშირებით, იყენებენ თუ არა მათი მენეჯერები სტრატეგიას კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირებისათვის და თუ იყენებენ, რომელს?



რამდენი ბალით შეაფასებდით კომპანიაში არსებულ სტრესულ გარემოს?



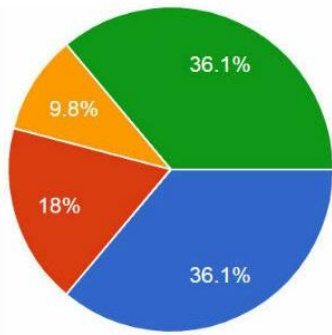
სურათი 4.10 - კომპანიაში არსებული სტრესული გარემოს შეფასება 5 ბალიანი სისტემით.

სურათი 4.10-დან შეგვიძლია ნათლად დავინახოთ თუ როგორ აფასებენ ორგანიზაციაში არსებულ სტრესულ გარემოს მენეჯერები და მათ დაქვემდებარებაში მყოფი ადამიანები. ვერ ვიტყვით, რომ მათ შორის დამოკიდებულება რაიმე დიდ სხვაობას გვაძლევს ამ ორი კონტიგენტის პასუხების ანალიზისას. აღსანიშნია ის ფაქტი, რომ დასაქმებულთა 75.3%-ი თვლის, რომ კომპანიაში არსებული სტრესული მდგომარეობა საშუალოზე მაღალი ან ტოლია, ხოლო მენეჯერების შემთხვევაში ასეთი შეფასება მენეჯერთა მხოლოდ 67%-მა აღნიშნა. ეს გულისხმობს, რომ კომპანიაში დასაქმებულთა მხრიდან აღქმული ორგანიზაციული გარემო, განსხვავდება მენეჯერთა მხრიდან დანახულისაგან.

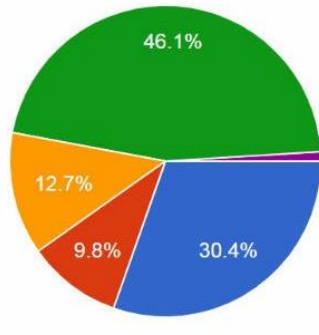


სურათი 4.11 - კონფლიქტურ სიტუაციათა სიხშირე ორგანიზაციებში.

თუ მენეჯერთა ნახევარი (49.1%. სურათი 4.11) მიიჩნევს იმას, რომ მათ კომპანიაში კონფლიქტური სიტუაციები იშვიათია, ეს ასე არ არის, სხვა დასაქმებულთა აზრით. დასაქმებულთა მხოლოდ 27.9%-ი თვლის, რომ ორგანიზაციებში, სადაც ისინი მუშაობენ, კონფლიქტური სიტუაციები იშვიათად წარმოიქმნება. მათი უმრავლესობა, 55.7%-ი მიიჩნევს, რომ კონფლიქტებს საშუალო რაოდენობით ხვდებიან. აღსანიშნია ის ფაქტი, რომ მენეჯერთა და მათ დაქვემდებარებაში მყოფ ადამიანთა შეფასებები ემთხვევა ერთ ასპექტში, - კონფლიქტებს ხშირად ხვდებიან ორგანიზაციებში მენეჯერთა და სხვა დასაქმებულთა მხოლოდ 16%.



დასაქმებულები

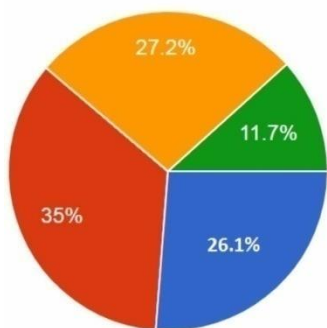


მენეჯერები

- ანაზღაურება და სამუშაო საათების ხანგრძლივობა
- მონოტონური და ერთფეროვანი სამუშაო
- დამოუკიდებლობის სიმცირე
- ზედმეტი ფუნქცია-მოვალეობების შესრულება
- კონფლიქტური, დემაგოგი დასაქმებულები

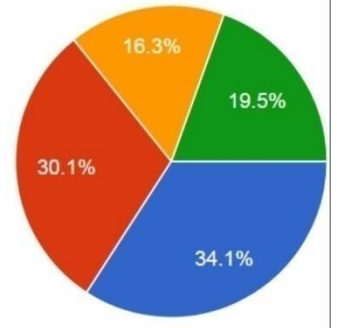
სურათი 4.11 - სტრესორი, რომელიც ყველაზე მეტად აძლიერებს დასაქმებულთა სტრესულ მდგომარეობას ორგანიზაციებში.

სურათი 4.11-დან ჩანს, რომ მენეჯერთა და მათ დაქვემდებარებაში მყოფ დასაქმებულთა შეფასებები სტრესორთან დაკავშირებით, რომელიც ყველაზე მეტად აძლიერებს სტრესულ მდგომარეობას ორგანიზაციაში - დაახლოებით ერთნაირია. მენეჯერთა და დასაქმებულთა უმეტესობა ძირითადად გამოყოფს ისეთ სტრესორებს, როგორც არის ზედმეტი ფუნქცია-მოვალეობების შესრულება და ანაზღაურებასა, თუ სამუშაო საათების ხანგრძლივობასთან დაკავშირებული საკითხები. მენეჯერთა 46.1%-ი აღნიშნავს, რომ მთავარი სტრესორი არის ზედმეტი ფუნქცია-მოვალეობების შესრულება, ხოლო დასაქმებულთა შემთხვევაში ერთი, გამოკვეთილი ძირითადი სტრესორი, რომელიც ყველაზე მეტად აძლიერებს დასაქმებულთა სტრესულ მდგომარეობას ორგანიზაციებში - არ არსებობს. ამ შემთხვევაში, გამოკითხულთა 36.1%-მა მთავარ სტრესორად მიიჩნია ანაზღაურება და სამუშაო საათების ხანგრძლივობა და იგივე რაოდენობის ადამიანმა აღნიშნა, რომ მთავარ სტრესორს წარმოადგენს ზედმეტი ფუნქცია-მოვალეობების შესრულება. დასაქმებულთაგან არცერთს შემოუხაზავს ერთ-ერთი მენეჯერის მიერ შემოთავაზებული სტრესორი - „კონფლიქტური, დემაგოგი დასაქმებულები“.



მენეჯერები

- არასაკმარისი კომუნიკაცია
- უფლებების არასამართლიანად გადანაწილება
- განსხვავება ფასეულობებსა და ინტერესებში
- ორგანიზაციული ნორმების დარღვევა



დასაქმებულები

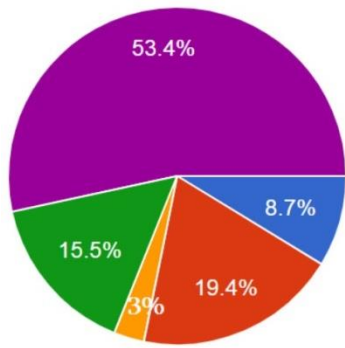
სურათი 4.12 - კონფლიქტის გამომწვევი ძირითადი მიზეზი.

სურათი 4.12-ზე ვხედავთ, რომ კონფლიქტის გამომწვევ ძირითად მიზეზად განსხვავებულ ფაქტორებს გამოყოფენ მენეჯერები და მათ დაქვემდებარებაში მყოფი, დასაქმებული ადამიანები. თუ მენეჯერთა ყველაზე მეტი, 35%-ი თვლის, რომ კონფლიქტის გამომწვევი ძირითადი მიზეზია უფლებების არასამართლიანად გადანაწილება, ხოლო 27.2%-ი მეორე მთავარ გამომწვევ მიზეზად ინტერესებსა და ფასეულობებში განსხვავებულობას მიიჩნევს, ამას ასე არ აფასებენ სხვა დასაქმებულები. დასაქმებულთა აზრით, კონფლიქტის გამომწვევი მთავარი მიზეზი არის არასკმარისი კომუნიკაცია. მენეჯერთა და მათ დაქვემდებარებულთა შორის სუსტ კომუნიკაციას ხაზი გაუსვა დასაქმებულთა 34.1%-მა. დასაქმებულთა 30.1%-ი მეორე ძირითად მიზეზად, რასაც მოსდევს კონფლიქტები მათ ორგანიზაციებში, მიჩნეული აქვთ - უფლებების არასამართლიანად გადანაწილება. ამ საკითხში არსებული პროცენტული შედეგები თითქმის ემთხვევა ერთმანეთს.



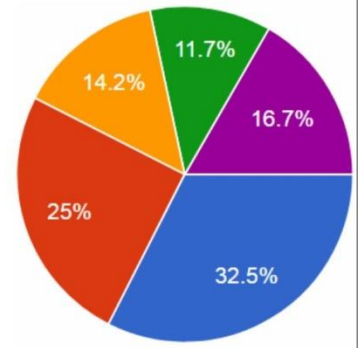
სურათი 4.13 - მიმართავს თუ არა მენეჯერი რაიმე სტრატეგიას კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირების მიზნით.

მენეჯერთა უმრავლესობა, 48.5%-ი (სურათი 4.13) მიიჩნევს, რომ ყოველთვის მიმართავს ამა თუ იმ სტრატეგიას კონფლიქტური სიტუაციების არსებობისას, ხოლო 36.9%-ი თვლის, რომ ცალკეულ შემთხვევებში, საჭიროებიდან გამომდინარე იყენებს სტრატეგიებს კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირების მიზნით. სურათი 4.13-ი საინტერესო ინფორმაციას გვაწვდის იმ მხრივაც, რომ მენეჯერთა დამოკიდებულება კონფლიქტებთან მიმართებაში, განსხვავებულად აქვთ დანახული მათ დაქვემდებარებაში მყოფ დასაქმებულებს. დასაქმებულთა 56.1%-ს მიაჩნია, რომ მენეჯერები მხოლოდ ცალკეულ შემთხვევაში მიმართავენ სტრატეგიებს კონფლიქტთა გადასაჭრელად, ხოლო 19.5%-ი თვლის, რომ მენეჯერებს არ გააჩნიათ არანაირი სტრატეგია კონფლიქტური სიტუაციების არსებობის შემთხვევაში. ასეთი შედეგები, გარკვეული სიგნალის მიმცემი უნდა გახდეს მენეჯერთათვის, რადგან თუ ისინი მართლაც იყენებენ სტრატეგიებს კონფლიქტთა დასარეგულირებლად, ხოლო ორგანიზაციაში დასაქმებულებს მიაჩნიათ, რომ ეს ასე არ არის, ყოველივე ეს მიუთითებს მათ შორის სუსტ კომუნიკაციაზე და დასაქმებულთა მხრიდან მენეჯერებზე არსებულ მდარე წარმოდგენაზე.



მენეჯერები

- კონფლიქტის იგნორირება
- ურთიერთდათმობა
- კონკურენტულობა
- კომპრომისი
- კოლაბორაცია



დასაქმებულები

სურათი 4.14 - მართვის რომელ მეთოდს მიმართავენ მენეჯერები კონფლიქტური სიტუაციის რეგულირების მიზნით.

მართვის თანამედროვე მეთოდებიდან (კონფლიქტის იგნორირება, ურთიერთდათმობა, კონკურენტულობა, კომპრომისი, კოლაბორაცია), რომელიც გამოიყენება კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირების მიზნით, მენეჯერი მიმართავს ერთ-ერთს. კონფლიქტის მართვის აღნიშნული მეთოდები შემუშავებულ იქნა რალფ კილმანისა და კენეტ თომასის მიერ, 1974 წელს. კითხვარის მიხედვით, გამოიკვეთა, რომ საქართველოში დასაქმებულ მენეჯერთა უმრავლესობა მიმართავს კონფლიქტის მოგვარების ისეთ ეფექტურ და დადებით ეფექტის მქონე მართვის მეთოდებს, როგორც არის: კოლაბორაცია, კომპრომისი და ურთიერთდათმობა. მენეჯერთა 53.4%-მა (სურათი 4.14) განაცხადა, რომ კონფლიქტის მოგვარების მიზნით მიმართავს მართვის კოლაბორაციულ სტილს, 19.4%-მა - მართვის 5 სტილიდან აირჩია ურთიერთდათმობა, ხოლო 15.5%-ი - კომპრომისს ირჩევს. ძალიან კარგია თუ საქართველოში არსებულ კომპანიათა ტოპ მენეჯერები მართვის სწორედ ასეთი მეთოდებით ხელმძღვანელობენ კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირებისათვის. თუმცა, აღნიშვნის ღირსია მეორე კითხვარის შედეგებიც, რომელიც მენეჯერთა დაქვემდებარებაში მყოფი კომპეტენტური ადამიანების მიერ იქნა შევსებული. მიღებული შედეგები მკვეთრად განსხვავდება ზემოთ განხილულისაგან. დასაქმებულთა უმეტესობა თვლის, რომ მენეჯერთა უმრავლესობა (32.5%, სურათი 4.14) კონფლიქტური სიტუაციის დროს მიმართავს კონფლიქტის იგნორირების მეთოდს, რაც მიუთითებს მენეჯერთა მხრიდან უდიერ დამოკიდებულებაზე, ან მენეჯერული ცოდნის ნაკლებობაზე, როდესაც არ იციან თუ რა მოიმოქმედონ და როგორ გადაჭრან კონფლიქტური სიტუაცია. დასაქმებულთა 25%-ი თვლის, რომ მენეჯერები მიმართავენ მართვის სხვადასხვა სტილიდან ურთიერთდათმობის მეთოდს, ხოლო 16.7%-ი მიიჩნევს რომ მენეჯერები ირჩევენ კოლაბორაციულ სტილს. ასევე აღნიშვნის ღირსია ის ფაქტი, რომ მენეჯერთა მხოლოდ 3%-მა აღიარა, რომ კონფლიქტის მოგვარებისას მიმართავს მართვის კონკურენტულ სტილს, დასაქმებულთა შემთხვევაში კი, მათი 14.2%-ი თვლის, რომ მენეჯერები ირჩევენ კონკურენტულ მეთოდს კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირების მიზნით.



სურათი 4.15 - როგორია კონფლიქტების გავლენა ორგანიზაციულ გარემოზე?

როგორც სურათი 4.15-დან ვხედავთ, მენეჯერთა და მათ დაქვემდებარებაში მყოფი ადამიანები თითქმის ერთნაირად აფასებენ კონფლიქტური სიტუაციების გავლენას ორგანიზაციულ გარემოზე. მენეჯერთა 58.3%-ი თვლის, რომ კონფლიქტებს აქვს უარყოფითი გავლენა ორგანიზაციაზე, იგივეს მიიჩნევს დასაქმებულთა 52.8%. მენეჯერთა 39.8%-ი კონფლიქტური სიტუაციების ნეგატიურ გავლენასთან ერთად მის დადებით ზემოქმედებასაც აღნიშნავს კომპანიაზე, ხოლო დასაქმებულების შემთხვევაში ამას 46.3%-ი უსვამს ხაზს. კონფლიქტის დადებით გავლენაზე ერთეული ადამიანები აკეთებენ აქცენტს.

დასკვნები და რეკომენდაციები

დროის გარკვეულ პერიოდში, ნებისმიერ საწარმოსა თუ ორგანიზაციაში შევხვდებით კონფლიქტურ სიტუაციებს. თითოეულმა მენეჯერმა, ამის შესახებ კარგად უწყის. სწორედ ამიტომ, საჭიროა თანამედროვე მეთოდების და გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ეტაპების ცოდნა-გამოყენება იმისათვის, რომ მიღწეულ იქნას ეფექტური ორგანიზაციული შედეგები და თავიდან აცილებულ იყოს კონფლიქტური სიტუაციები.

ქრეიგ რუნდეს და ჯორჯ გოლდშტეინის ნაშრომებმა და მათ მიერ შექმნილმა მენეჯერულმა მეთოდებმა საშუალება მომცა დამედგინა, რომ ვერცერთი მენეჯერი ვერ შეძლებს იმას, რომ სწორად დაგეგმოს, ორგანიზება გაუწიოს და აკონტროლოს ორგანიზაციული პროცესები, თუ მას არ ექნება ცოდნა თანამედროვე მენეჯერული მეთოდების (ორგანიზაციული, ადმინისტრაციული, ეკონომიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური) შესახებ. თანამედროვე მენეჯერული მეთოდები ერთგვარი ხელოვნებაა, თუ როგორ უნდა განაგრძოს გუნდმა ორგანიზაციული მიზნისკენ სვლა.

რალფ კილმანისა და კენეტ თომასის მიერ განხილულ 5 მენეჯერულ მეთოდზე (კონფლიქტების იგნორირება, ურთიერთდათმობა, კონკურენტულობა, კომპრომისი, კოლაბორაცია) დაყრდნობით შემიძლია თამამად ვთქვა, რომ მენეჯერის მოქმედებებმა შესაძლოა მიიღოს დესტრუქციული ხასიათი, თუ იგი არ ფლობს ცოდნას იმის შესახებ, რომელ მეთოდს უნდა მიმართოს ამა თუ იმ სახის კონფლიქტის დასარეგულირებლად. ერთი სახის კონფლიქტისას შესაძლია გამოყენებულ იქნას კომპრომისული სტილი, ხოლო მეორე შემთხვევაში აღნიშნულმა სტილმა შესაძლოა ნეგატიურ შედეგებამდე მიგვიყვანოს. საჭიროა მენეჯერი ფლობდეს ცოდნას თანამედროვე მენეჯერული მეთოდების შესახებ და საჭირო დროს, საჭირო სტილს მიმართავდეს კონფლიქტურ სიტუაციათა აღმოსაფხვრელად.

საქართველოს მაგალითზე შემიძლია დასკვნის სახით ვთქვა, რომ მენეჯერებისათვის, რომელთაც უწევთ მმართველობითი საქმიანობა ორგანიზაციებსა თუ საწარმოებში, აუცილებელია თანამედროვე მენეჯერული მეთოდების შესახებ ცოდნის დაუფლება, რათა მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები იყოს მეტად ეფექტური. აღსანიშნია ის ფაქტიც,

რომ მცირე ბიზნესის სექტორში მრავლად შევხვდებით მნიშვნელოვან მენეჯერულ პრობლემებს, რაც შემდგომ ხშირად ხდება სხვადასხვა კონფლიქტური სიტუაციის გამომწვევი მიზეზი. კვლევის მიზანსაც სწორედ ის წარმოადგენდა, რომ თავდაპირველად გამერკვია თუ როგორია სტრესული გარემო ორგანიზაციებში, რამდენად ხშირი იყო კონფლიქტური სიტუაციები, რა წარმოადგენდა კონფლიქტის გამომწვევ მთავარ მიზეზებს, მიმართავდნენ თუ არა მათ სამართავად მენეჯერები რაიმე სტრატეგიას და რომელ მმართველობით სტილს იყენებდნენ ისინი კონფლიქტების რეგულირებისათვის. ასევე ვეცადე გამერკვია ის, თუ როგორ აფასებდნენ მენეჯერები კონფლიქტურ მდგომარეობას ორგანიზაციაში. უყურებდნენ მას როგორც გადაულახავ ბარიერს თუ უჩნდებოდად ამბიცია იმისა, რომ არსებული კონფლიქტური სიტუაცია გამოეყენებინათ როგორც შემოქმედებითობის წყაროდ გარდაქმნის საშუალებად.

კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ მენეჯერთა დიდი ნაწილი კონფლიქტებს უყურებს როგორც საშუალებას, რომლის მეშვეობითაც ხდება სხვადასხვა ორგანიზაციული პრობლემის იდენტიფიცირება და მათ მოსაგვარებლად მმართველობითი უნარ-ჩვევების დახვეწა-გაუმჯობესება. არსებობენ მენეჯერები, ვისთვისაც კონფლიქტი გადაულახავ ბარიერს წარმოადგენს, რაც ჩემი აზრით არასწორი დამოკიდებულებაა და საჭიროებს მენეჯერის მხრიდან პროფესიული ცოდნის გაუმჯობესებას. საჭირო ცოდნა და გამოცდილება დაეხმარება მათ, რომ მიუდგნენ კონფლიქტურ სიტუაციებს განსხვავებულად და სწორი სტრატეგიებისა და მმართველობითი მეთოდების გამოყენების შედეგად გადაჭრან და მოაგვარონ კონფლიქტური სიტუაციები.

კვლევამ აჩვენა ისიც, რომ რიგ საკითხებში მენეჯერთა და მათ დაქვემდებარებულთა დამოკიდებულება მკვეთრად განსხვავდება. თუ მენეჯერთა მიერ კონფლიქტის მოგვარების მმართველობითი მეთოდებიდან უპირობოდ შერჩეულ იქნა კოლაბორაციული სტილი, დაქვემდებარებულთა მხრიდან დანახულ ძირითად მენეჯერულ მეთოდად, რომელსაც მიმართავენ მენეჯერები, გამოყოფილ იქნა - კონფლიქტის იგნორირება. კონფლიქტის იგნორირებით კი კონფლიქტი არ გადაწყდება! ამ და სხვა საკითხებთან დაკავშირებული განსხვავებული შეხედულებები მიუთითებს მენეჯერებსა და მათ

დაქვემდებარებულებს შორის არსებულ სუსტ კომუნიკაციაზე. კომუნიკაციის სისუსტე ხშირ შემთხვევებში იმის გამომწვევია, რომ ძნელდება ორგანიზაციული მიზნების სწორი აღქმა დასაქმებულთა მხრიდან და მენეჯერებსა და მათ დაქვემდებარებულებს შორის იზრდება განსხვავება ფასეულობებსა და ინტერესებში. სწორედ ასეთი ფაქტორები აძლიერებენ სტრესს და იწვევენ კონფლიქტურ სიტუაციებს დროთა განმავლობაში. ყოველივე ამის საწყისი კი, მენეჯერებსა და ორგანიზაციაში დასაქმებულ ადამიანთა შორის არსებული სუსტი კომუნიკაციაა.

იმ ცოდნაზე დაყრდნობით, რომელსაც დავეუფლე აღნიშნულ თემაზე მუშაობისას და ჩატარებული კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, საჭიროდ ჩავთვალე გარკვეული სახის რეკომენდაციებზე გამემახვილებინა ყურადღება, რომელთა გათვალისწინება მენეჯერთათვის უკეთესი ორგანიზაციული შედეგების მომტანი გახდება:

- უპირველეს ყოვლისა, თანამშრომელთათვის უნდა ტარდებოდეს ტრენინგები სტრესისა და კონფლიქტების თემაზე, რომელიც აჩვენებს მათ, რომ კონფლიქტი არ წარმოადგენს გადაულახავ ბარიერს და საჭიროა მოხდეს მისი გამომწვევი მიზეზების იდენტიფიცირება და შესაბამისი მმართველობითი ზომების მიღება;
- მენეჯერებმა ხელი უნდა შეუწყონ ინოვაციების წახალისებას, უსამართლობასთან ბრძოლას და დასაქმებულთა შორის კომუნიკაციის გაძლიერებას, რათა არსებობდეს ორგანიზაციაში მეტად მეგობრული და გახსნილი გარემო, სადაც თითოეული დასაქმებული თავისუფლად შეძლებს საკუთარი თავის რეალიზებას და გაზრდის პროდუქტიულობას;
- საჭიროა მენეჯერებსა და მის დაქვემდებარებულებს შორის არსებობდეს ძლიერი კომუნიკაცია. მენეჯერმა მათ სწორად უნდა აუხსნას ორგანიზაციული მიზნები და დაანახოს, რომ ისინი დიდ როლს თამაშობენ ამ მიზნის მიღწევაში. საჭიროების შემთხვევაში, მოტივაციის ასამაღლებლად, შესაძლოა დაავალოს დასაქმებულებს პატარ-პატარა ამოცანები, დაეხმაროს მათ შესრულებაში და მცირე, მაგრამ წარმატებულად განხორციელებული საქმის კეთებით მოტივაცია აუმაღლოს და

თავი აგრძნობინოს გუნდისთვის საჭირო და მნიშვნელოვან შემადგენელ ნაწილებად;

- საჭიროა მუდმივად ცდილობდეს მენეჯერი საკუთარი მენეჯერული ცოდნის განვითარებას როგორც თეორიულ, ისე პრაქტიკულ ნაწილში. მუდმივად უნდა აკვირდებოდეს ორგანიზაციულ გარემოს და ცდილობდეს გამოკვეთოს ძირითადი ფაქტორები და სტრესორები, რომელიც აძლიერებს როგორც სტრესულ, ასევე კონფლიქტურ გარემოს. ამის შემდეგ, უნდა ეცადოს მიიღოს სწორი მმართველობითი გადაწყვეტილებები, შეარჩიოს მართვის საუკეთესო მეთოდი და შეხვდეს კონფლიქტურ მდგომარეობას მომზადებული;

კონფლიქტური სიტუაციები ხშირ შემთხვევაში გამხდარა თანამშრომლის სამსახურიდან წასვლის, ორგანიზაციული ატმოსფეროს გაუარესების და მთლიანად ორგანიზაციული სისტემის ჩამოშლის მიზეზი. სწორედ ამიტომ, საჭიროა მენეჯერი მუდმივად ცდილობდეს დაეუფლოს ცოდნას მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდების შესახებ და მზად იყოს ნებისმიერი კონფლიქტური სიტუაციისათვის, რათა შეძლოს მათი ეფექტურად რეგულირება. მეტი მენეჯერული ცოდნა, სტრესორებისა და კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზების პერმანენტული იდენტიფიკაცია, საკუთარ თანამშრომლებთან ძლიერი კომუნიკაცია, სწორი მმართველობითი მეთოდების შერჩევა და ლიდერული უნარ-ჩვევები დაეხმარება მენეჯერს, რომ თამამად გადადგას ნაბიჯები კონფლიქტური სიტუაციების ეფექტურად რეგულირებისაკენ და არ შეუშინდეს მას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ. – მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, 2010;
2. ბურძენიძე მ. - კვლევის სახეების კლასიფიკაცია და სპეციფიკა ემპირიულ სოციოლოგიაში, თბილისი, 2010;
3. ზურაბიშვილი თ.- თვისებრივი მეთოდები სოციალურ კვლევაში, თბილისი, 2006;
4. კაპანაძე მ. - სტრესი და კონფლიქტები ორგანიზაციაში და მათი მართვის სტრატეგიები, თბილისი. 2016;
5. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ. - მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, 2008;
6. ჩოხელი ე. – თანამედროვე მენეჯმენტი“. თბილისი, ლექციების კურსის ელ.ვერსია, 2015;
7. წულაძე ლ. - რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები სოციალურ მეცნიერებებში, თბილისი. 2008;
8. კოლპაკოვი ვ. მ. - მართვის მეთოდები, კიევი, პერსონალის მართვის რეგიონალური აკადემიის გამოცემა, 2003;
9. Гольдштейн Г.Я. – “Основы менеджмента”. Таганрогский государственный радиотехнический университет, 2003
<http://www.aup.ru/books/m77/> ;
10. Гольдштейн Г.Я. – Основы менеджмента, Таганрогский государственный радиотехнический университет, 2003
http://www.aup.ru/books/m77/5_1.htm ;
11. Ланкина В.Е. - Маркетинг. Таганрог, Таганрогский государственный радиотехнический университет, 2006 - <http://www.aup.ru/books/m99/>;
12. Runde C. E. Runde, Flanagan T. A. - Building Conflict Competent Teams; 2008
<https://epdf.tips/building-conflict-competent-teams-j-b-ccl-center-for-creative-leadership.html>
13. კონფლიქტი და კონფლიქტთა მენეჯმენტი: რეფლექსები და განახლებები, კენეტ თომასის ორგანიზაციული ხასიათის ჟურნალი, 1992, -
https://uhl4042gibtz.wikispaces.com/file/view/OB_Ch08_FurtherRef_02.pdf ;
14. რა იწვევს სტრესს სამსახურში და როგორ გავუმკლავდეთ მას?; ონლაინ ჟურნალი „მარკეტერი“ , თბილისი, 2016წ. - <https://www.marketer.ge/ra-iwvevs-stress-samsaxurshi/>
15. საჯარო პროგრამის მონაწილეთა სახელმძღვანელო: „კონფლიქტის გადაწყვეტის ეფექტური სტრატეგიები“ (ლუიზიანას შტატის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მიერ დაფინანსებული), -
<https://www.civilservice.louisiana.gov/files/divisions/Training/Manuals/Effective-Conflict-Resolution-Strategies.pdf> ;
16. Adams D. - Positive & Negative Consequences of Conflict in Organizations, .2018წ, -
<http://smallbusiness.chron.com/positive-negative-consequences-conflict-organizations-10254.html> ;

17. Brookins M. - The Effects of Conflict Within an Organization, 2018წ. - <http://smallbusiness.chron.com/effects-conflict-within-organization-164.html>;
18. Dontigney E. - 5 Conflict Management Strategies, 2018 წ. - <http://smallbusiness.chron.com/5-conflict-management-strategies-16131.html>;
19. Evans B. - Types of Conflict – Four Classifications, 2013წ. - <http://www.typesofconflict.org/types-of-conflict/>;
20. Ferguson G. - What Causes Conflict Between Employees in an Organization?, - <http://smallbusiness.chron.com/causes-conflict-between-employees-organization-157.html> ;
21. Mammadov R. - Role of Social-Psychological Method in Staff Management in Modern Life, - https://www.academia.edu/2628430/ROLE_OF_SOCIAL_PSYCHOLOGICAL_METHOD_IN_STAFF_MANAGEMENT_IN_MODERN_LIFE;
22. McCarthy D. - „5 Ways to Manage Conflict in the Workplace, 2018 წ. - <https://www.thebalancecareers.com/ways-to-manage-conflict-2276062>;
23. McLeod S. - Maslow's Hierarchy of Needs. 2018წ - <https://www.simplypsychology.org/maslow.html> ;
24. Organizational-administrative methods of management, Testmyprep (Educational Hub), 2013 წ. - <https://testmyprep.com/subject/management/organizational-and-administrative-methods-of> ;
25. Quotes on handling workplace conflict, - <https://www.inc.com/john-brandon/37-more-quotes-on-handling-workplace-conflict.html>;
26. Ravi – Explain 5 Conflict Management Techniques In The Workplace, 2017 წ. - <https://www.scholar99.com/explain-5-conflict-management-techniques-workplace/>;
27. Shonk K. - 5 Conflict Resolution Strategies, 2018 წ - <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/conflict-resolution-strategies/>.
28. Socio-psychological management methods, Testmyprep (Educational Hub), 2013 წ. - <https://testmyprep.com/subject/management/socio-psychological-management-methods-management>;
29. Методы управления персоналом - Корпоративный менеджмент, - <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/posibnuku/189/22.pdf> ;
30. Понятие и классификация методов менеджмента, - http://adload.ru/page/con_292.htm